

SEPPO LAURILA

TIEDON HYÖDYNTÄMINEN JOHTAMISESSA OPPILAITOKSISSA

Opinnäytetyö

KESKI-POHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU

Tekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Teknologiaosaamisen johtaminen – koulutusohjelma

Kesäkuu 2010



Yksikkö Keski-Pohjanmaan ammatti- korkeakoulu, Kokkola	Aika 7. kesäkuuta 2010	Tekijä/tekijät Seppo Laurila
koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma		
Työn nimi Tiedon hyödyntäminen johtamisessa oppilaitoksissa		
Työn ohjaaja Pekka Nokso-Koivisto		Sivumäärä 52+5
<p>Tehtäväni toimeksiantajana oli Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskus, toinen Keski-Suomessa toimivista ammatillisista koulutuskuntayhtymistä. Alkuperäisenä tehtäväkuvauksena oli etsiä tietoa, jota voisi hyödyntää johtamisessa.</p> <p>Tietolähteinä käytin Poken intranettiä ja tutkimusmenetelminä käytin kyselyitä. Yksi kysely oli eri henkilöstöryhmille suunnattu oppivan organisaation pikatesti ja toinen SWOT-analyysi -kysely, johon vastasivat johtoryhmän edustajat. SWOT-analyysissa oli asetettu ehdolle eräitä Pokessa esiintyviä kyselyitä ja tiedon lähteitä ja lisäksi vastaajat saattoivat tuoda omia tietolähteitään esiin. Tarkoituksena oli arvioida niitä SWOT:n eri tasoilla vahvuuksina, heikkouksina, mahdollisuuksina ja uhkina. Lisäksi ne oli tarkoitus esittää järjestyksessä 1, 2, 3...jne. SWOT-analyysi -kysely oli suunnattu johtoryhmälle siksi, että erityisesti johtoryhmällä pitäisi olla käsitys siitä, mikä tieto on tärkeää johtamisen kannalta.</p> <p>Tietoa tuli runsaasti ja se oli ristiriitaista. Se oli myös vajavaista, eikä sillä sinänsä ole käyttöarvoa kuin lähtökohtana uuden tiedon rakentamiselle. Tarkastelin siksi itse tuloksia oppivan organisaation näkökulmasta ja hainkin sille näkökulmalle perusteita koko työni ajan.</p> <p>Johtopäätöksenä oli että saatu tieto pitäisi jalostaa oppivan organisaation menetelmin uudeksi paremmaksi tiedoksi. Tällöin organisaatio kehittyisi itse samalla oppivaksi organisaatioksi ja kykenisi jatkuvasti uusiutumaan ja luomaan uutta tietoa. Toiminta muuttuisi projektimaisesta toiminnasta prosessimaiseksi, jolloin organisaation toiminta tehostuisi.</p>		
Asiasanat hiljainen tieto, oppimiskulttuuri, oppiva organisaatio, osaamisen jakaminen, osaamisen johtaminen, SWOT, tasapainotettu mittaristo, tietämys		

ABSTRACT

CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Keski-Pohjanmaan ammattikor- keakoulu, Kokkola	Date 7. june 2010	Author Seppo Laurila
Degree programme Master's Degree for Technology Competence Management		
Name of thesis Exploitation of the knowledge management in educational institutes		
Instructor Pekka Nokso-Koivisto	Pages 52+5	
Supervisor Rauni Gylden		
<p>This thesis was commissioned by the Northern Central Finland Learning Center (POKE), which is one of the Learning Centers operating in the field of vocational education in Central Finland. The given assignment was to search for information to develop and improve the management.</p> <p>As an information source I used mainly the intranet of POKE and in collecting data questionnaires. The first questionnaire was directed to different personnel groups in POKE and involved a Learning Organisation Quick Test. The other was a SWOT analysis which was directed to the members of the Executive Group. The SWOT analysis included some questionnaires and information sources used in POKE and in addition the respondents were asked to propose their own information sources. The aim was to present them on different levels of SWOT as strengths, weaknesses, opportunities, and threats and to be organised in numerical order of 1, 2, 3... etc. SWOT analysis was directed to the Executive Group because they, in the first place, should be aware of the essential information concerning the management.</p> <p>The amount of received information was considerable. It was quite contradictory as well as insufficient and as such, it has only value as a starting point for construction of new knowledge. Therefore I considered the information from the point of view of a Self-Learning Organisation and searched for information based on this perspective during my entire work.</p> <p>In conclusion, the obtained information should be processed into new improved services by methods of Learning Organisation. In that case the organisation itself would transform into a Learning Organisation and could continuously renew itself and create new information. By changing the operations from project-like into a process-like, the entire organisation would become more effective.</p>		
Key words: , tacit knowledge, culture of learning, learning organization, knowledge sharing, knowledge management, SWOT, Balanced Scorecard, knowledge		

ESIPUHE

Opinnäytetyön tehtäväkuvauksena oli etsiä tietoa, jota voisi hyödyntää johtamisessa. Hyvin pian minulle kävi kuitenkin selväksi, että tieto on aina sidoksissa siihen prosessiin, jossa sitä käytetään, joten ei ole kovin tärkeää etsiä yksittäistä tietoa vaan syventyä siihen prosessinäkökulmasta. Voisiko prosessi kehittyä niin, että se osaa itse poimia ja jalostaa tarvitsemansa tiedon? Tähän kysymykseen parhaiten vastasi mielestäni oppivan organisaation näkökulma ja niinpä se näkökulma hallitseekin lähes kaikkia tutkimuksen tuloksia ja tulkintoja. Oppivaa organisaatiota käsittelevässä kirjallisuudessa oppiminen nähdään prosessina. Kolbin (1984, 41) mukaan oppimisprosessissa tieto syntyy kokemuksen kautta, kun se ymmärretään ja kun sitä sovelletaan käytäntöön. Tietoa ja näkemyksiä oli paljon, mutta oma huomioni on lähes opintojen alusta asti kiinnittynyt oppivan organisaation näkemyksiin ja siksi se on kaikissa näkemyksissä se lasi, jonka läpi asioita katselen. Ehkäpä jonkinlaisena tavoitteena olisikin saada oma organisaationi lähes ideaaliksi oppivaksi organisaatioksi.

Haluan kiittää omaa organisaatiotani, sen johtoa ja erityisesti aikuiskoulutuksen johtoa tämän työn tekemisen mahdollisuudesta. Se on suonut minulle mahdollisuuden tutustua organisaatioon kunnolla. Katsonkin, että tämä oli loistava keino perehdyttää uusi henkilöstön hänen tullessaan uuteen organisaatioon ja tosiasiaassa usein näin tapahtuu. Vielä yksi kiitos täytyy muistaa antaa kirjastoalan ammattilaiselle, vaimolleni, joka on toimittanut nopeasti tarvittavaa lähdeaineistoa.

ESIPUHE

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TIEDOSTA VIISAUTEEN	2
2.1	Tiedon käsitteitä	2
2.2	Tietotyypit	3
3	NÄKEMYKSIÄ TIEDON HYÖDYNTÄMISESTÄ JOHTAMISESSA KIRJALLISUUDESSA	5
3.1	Balanced Scorecard näkökulma johtamiseen	6
3.2	Oppiva organisaatio	11
3.2	Oppivan organisaation rakennuselementit	17
3.3.1	Oikean tiedon hankkiminen	18
3.3.2	Organisaation oppimisprosessi	19
3.3.3	Tietotekniikka, sosiaalinen media, menetelmät ja välineet.....	21
3.3.4	Sosiaalinen media.....	21
3.3.5	Oppimiskulttuuri	22
3.3.6	Tiimioppiminen.....	22
3.3.7	Osaamisen jakamisen palkitseminen.....	22
3.3.8	Esimiesten taidot oppivassa organisaatiossa.....	23
3.3.9	Oppivan organisaation kehittymisen seuranta	23
4	POHJOISEN KESKI-SUOMEN OPPIMISKESKUS.....	26
4.1	Kuntayhtymän toiminta-alue ja tehtävät	26
4.2	Kuntayhtymän toiminta-alueen väestö ja työpaikat.....	28
4.3	Kuntayhtymän strategiat ja tavoitteet.....	28
4.4	Poken tiedonhallinta strategia	29
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	31
5.1	Oppivan organisaation pikatesti	32
5.2	SWOT- analyysi.....	36
5.3	SWOT analyysin tulokset	37
5.3.1	Vahvuudet	37
5.3.2	Heikkoudet	38
5.3.3	Mahdollisuudet.....	38
5.3.4	Uhat	39
5.3.5	Teorian ja käytännön tutkimuksen keskeisimmät tulokset	42
6	POKE OPPIVAKSI ORGANISAATIOKSI	44
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	48
	LÄHTEET	50
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää millaisia tietoja oppilaitos kerää ja mitä varten, sekä hyödynnetäänkö näitä tietoja ylipäättään ja hyödynnetäänkö niitä erityisesti johtamisessa. Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskus (Poke), josta tämä tutkimus on tehty, kerää tietoja taloushallinnosta, opetus- ja oppimistilanteiden eri vaiheista mm. oppilaitosta, OPH:ta, opetuksen arviointineuvostoa ja tilastokeskusta varten. Muita tärkeitä tiedon lähteitä ovat erilaiset palautekyselyt kuten oppilaspalautteet ja henkilöstökyselyt sekä työelämän ja oppilaitoksen yhteistyössä syntyvät dokumentit.

Ongelmana ei ole tiedon vähyys vaan sen runsaus, keskeistä on se, että kerättyä tietoa voitaisiin hyödyntää nykyistä paremmin. Myöskään kaikkea kerättyä tietoa ei hyödynnetä tai ei kyetä hyödyntämään, jolloin herää kysymys kannattaako sellaista tietoa kerätä vai onko kerätty tieto väärää, kokonaan tarpeetonta tai vain pakosta tilastointia varten kerättyä. Johtamisen kannalta on tärkeää, että kerätty tieto palautuu johtamisen tasolle ja että sitä kyetään hyödyntämään resursoinnissa ja tulevaisuuden suunnittelussa. Oikea ja ajantasainen tieto luo tehokkuutta organisaatioon.

Tutkimuksen aiheen sain oppilaitoksen johdolta ja henkilökohtaisesti minua on kovasti kiinnostanut omissa opiskeluissanikin korostunut tiedon hallinta. Menetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin SWOT kyselyä, jolla arvioidaan tietoa joko vahvuutena tai heikkouutena ja mahdollisuutena tai uhkana. Kyselyn lisäksi on tutkittu oppivan organisaation pikatestillä organisaatiota, jotta saataisiin tietoa organisaation kyvystä käsitellä tietoa. Rajauksena on syventyä kerättyyn tietoon, jota on erilaisissa dokumenteissa ja erityisesti oppilaitoksen intranetissä. Näitä tietoja hyödynnetään SWOT kyselyssä siten, että kysymyksiin vastaajat valitsevat näistä tiedoista tai valitsemistaan tiedoista ne, joita he pitävät oleellisina SWOT kyselylomakkeen eri kohdissa. SWOT kyselyn kohteena oli kuntayhtymän johtoryhmä. Tarkoituksena oli selvittää, millainen nykyinen tilanne on ja millä kerätyillä tiedoilla on merkitystä oppilaitoksen tulevaisuuden kannalta. Tämän tutkimuksen pääongelma on miten tietoa hyödynnetään oppilaitoksien johtamisessa?

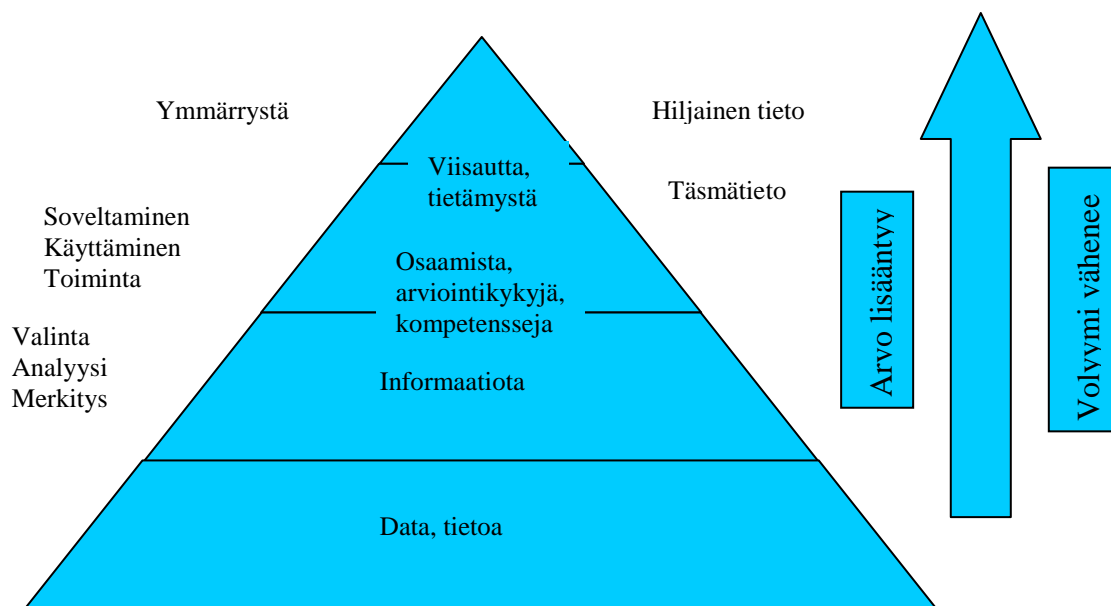
Oppivan organisaation pikatestillä luodaan kuvaa organisaation toiminnan tasosta ja sen kehittymismahdollisuuksista. Lisäksi SWOT analyysillä pyritään saamaan tietoa ja käsityksiä Poken eri alojen koulutusjohtajilta informaation määrästä, laadusta/tärkeydestä ja käyttökelpoisuudesta johtamista ajatellen.

2 TIEDOSTA VIISAUTEEN

Oppivat organisaatiot pyrkivät tietämyksen hallinnassa irrallisesta tiedosta viisauteen ja oppimiseen, joten katsaus tiedon luonteeseen on paikallaan. Seuraavassa on avattu tiedon olemusta kirjallisuuden kautta.

2.1 Tiedon käsitteitä

Tiedosta on olemassa monenlaisia käsitteitä. Klassisen käsityksen mukaan **tieto** on hyvin perusteltu, tosi uskomus ja tällöin viitataan Platoniin ja muihin kreikkalaisiin filosofiin. Tieto on sopimuksenvaraista ja paranee lähestyttäessä totuutta. Suomen kielessä data, informaatio, taito, taitotieto, tietämys ja viisaus on usein korvattu sanalla tieto. **Informaation** käsite on myös moniselityksellinen. Arkikielessä informaatio-sana on usein tieto-sanana synonyymi ja se voidaan käsittää totuudeksi tai tiedon varastoksi. Wiion (1997) näkemys on, että **informaatio** on uutta, yllätyksellistä ja sidoksissa vastaanottajaan. **Tieto** on tavalla tai toisella järjestettyä informaatiota. Kun informaatio-sanalla viitataan itse viesteihin syntaktisina olioina, **data** tarkoittaa merkkijonoja tai signaaleja, joita syötetään kanavaan, otetaan vastaan ja tulkitaan. Tällaisia merkkijonoja kutsutaan myös dataksi. **Data** on siis kanavaan syötetty koodattu viesti. Suomen kielen data-terminologia on rakennettu tieto-sanana varaan, esimerkiksi data processing on käännetty tietojen käsittely. **Tietämys** on nimitys käytettävissä olevien ja hyväksytyjen tietojen kokonaisuudelle. Tietämys ei ole siis mikään erityinen, lisäehtoja edellyttävä tiedon laji, vaan tietojen kokonaisuuden määrää ja laajuutta ilmaiseva termi. Tekoälyn yhteydessä on suositeltu, että "knowledge" käännettäisiin sanalla "tietämys". Tieto ei ole sama asia kuin viisaus. **Viisaudessa** on kysymys kokonaisvaltaisesta ja tasapainoisesta maailmankatsomuksen käsitteestä. **Viisauteen** kuuluu näkemys asioiden laajoista yhteyksistä ja merkityksistä sekä käsitys tiedon hankintatavoista ja luotettavuuden asteesta. Niiniluoto (1996) painottaa, että kokeneen ammattilaisen tieto on elämäntaitoa, joka on hankittu työllä ja elämällä. Viisauteen kuuluu tiedon ainesten lisäksi erottamattomasti moraalinen ulottuvuus sekä omakohtaisesti punnittu ja ihmiskunnan kokemukseen nojautuva arvojärjestelmä hyvän elämän päämäärästä. (Niiniluoto 1996.)



KUVIO 1. Tiedon jalostuminen (Ojala 2000, 170).

Ojalan mukaan (2000, 170) nämä tiedon lajit ovat eriarvoisia ja kaikista jalostuneinta tietoa on viisautta. Kuviossa 1 näkee, että matalimmalla tasolla ja määrällisesti suurinta on data. Määrällisesti vähäisintä on viisautta, mutta se sisältää hiljaista tietoa ja ymmärrystä, joka on yleensä organisaation kannalta hyvin arvokasta.

2.2 Tietotyyppit

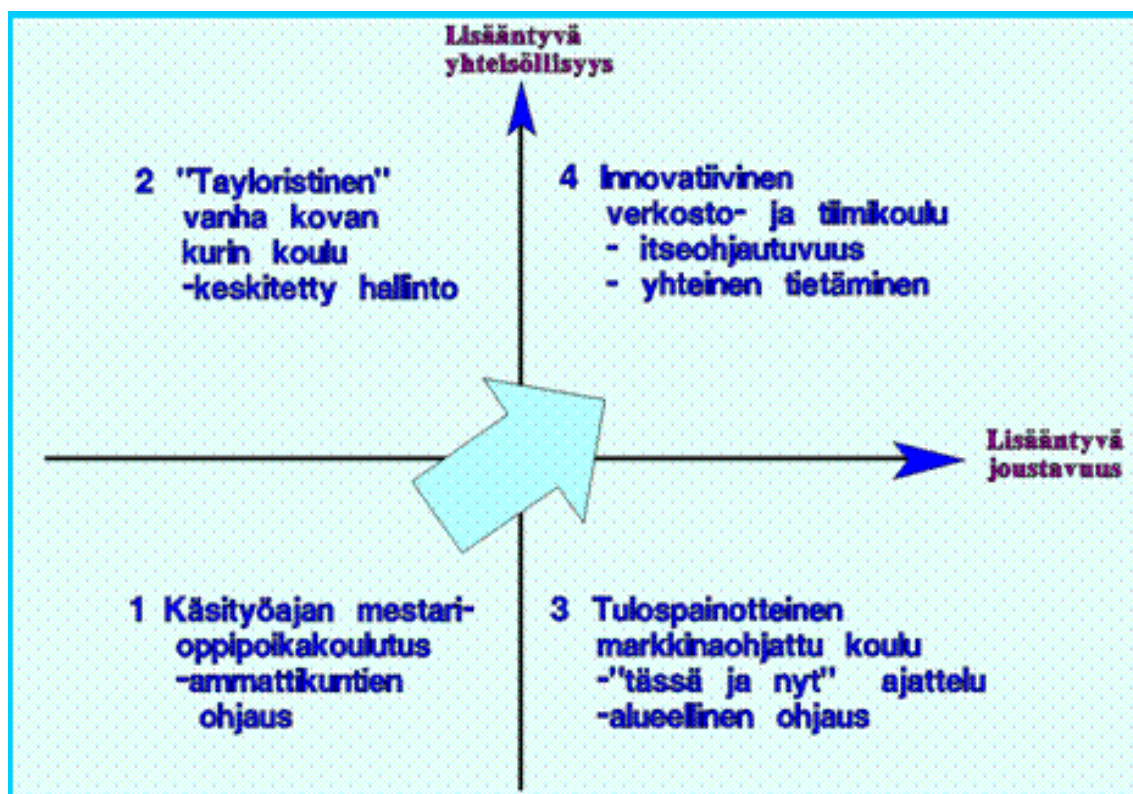
Erilaisia tietotyypppejä ovat mm. yhteiskunnassa oleva julkinen tieto (kirjat, tutkimukset, muodolliset ja epämuodolliset painetut lähteet), arkitieto (henkilökohtaiset kokemukset, perheiden, ystävien ym. yhteisössä olevien kautta välittyvä tieto, joka riippuu henkilön sosiaalisesta tilanteesta tai ryhmän jäsenyydestä jne.), henkilökohtainen tieto (yksilön omat kokemukset, jotka eivät liity muihin) ja sovellettu tieto (henkilö tai ryhmä kehittää selviytyäkseen jostain tilanteesta) (Choo 1998). Tietotyypppejä organisaatiossa ovat eritelleet Nonaka ja Takeuchi (1995) sekä Choo (1998) seuraavasti: **Tacit Knowledge** on hiljainen, äänetön, piilossa oleva, implisiittinen tieto. Se on kokemuksen pohjalta syntyvä henkilökohtainen tieto, jota on vaikea välittää ja viestiä. Hiljainen tieto on yksilöön tai ryhmään sidottu henkinen pääoma, jota ei voida teknisesti siirtää. **Explicit Knowledge** on tietoa, joka voidaan ilmaista muodollisesti käyttäen järjestelmän symboleja ja jota voi siksi helposti viestiä ja levittää kuten numerot, sanat, muodot tai säännöt, rutiinit ja standardit. **Cul-**

tural Knowledge on organisaation jäsenten tavallinen tapa havainnoida, selittää, arvioida ja rakentaa todellisuutta (esimerkiksi arvot, uskomukset jne.).

Organisaatioissa syntyy tietoa eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon vuorovaikutuksen tuloksena. Implisiittisen tiedon tekeminen eksplisiittiseksi nähdään organisaatiossa tiedon tuottavuuden ja tuloksellisuuden ehtona. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen edellytykset organisaatiossa ovat mm. materiaallinen turvallisuus, työpaikan säilymiseen liittyvä turvallisuus ja sosiaalinen ilmapiiri. Ahdistettuina tai pakottamalla ihmiset eivät luovuta, eivätkä jaa tietoa.

3 NÄKEMYKSIÄ TIEDON HYÖDYNTÄMISESTÄ JOHTAMISESSA KIRJALLISUUDESSA

Jotta tietoa voitaisiin hyödyntää entistä paremmin, on syytä olla perillä aiemmasta asiaa koskevasta tiedosta. Tässä osiossa perehdytään muutamiin käsityksiin, joita on käytetty tiedon hyödyntämisessä johtamisessa. Nykyinen käsitys nojaa oppivaan organisaatioon, tiimeihin ja verkostoihin. Johtaminen on kokonaisvaltaista ihmisten, asioiden ja tietämyksen jaettua ohjausta, joka sallii ja hyödyntää yhteisöllisyyttä, erilaisuuksia ja innovatiivisuutta. Ymmärtääksemme mihin olemme menossa, on meidän myös ymmärrettävä mistä olemme tulossa. Siksi tähän sopii hyvin Engeströmin (1995) näkemys koulutuksen ja koulutusorganisaatioiden kehityksestä.

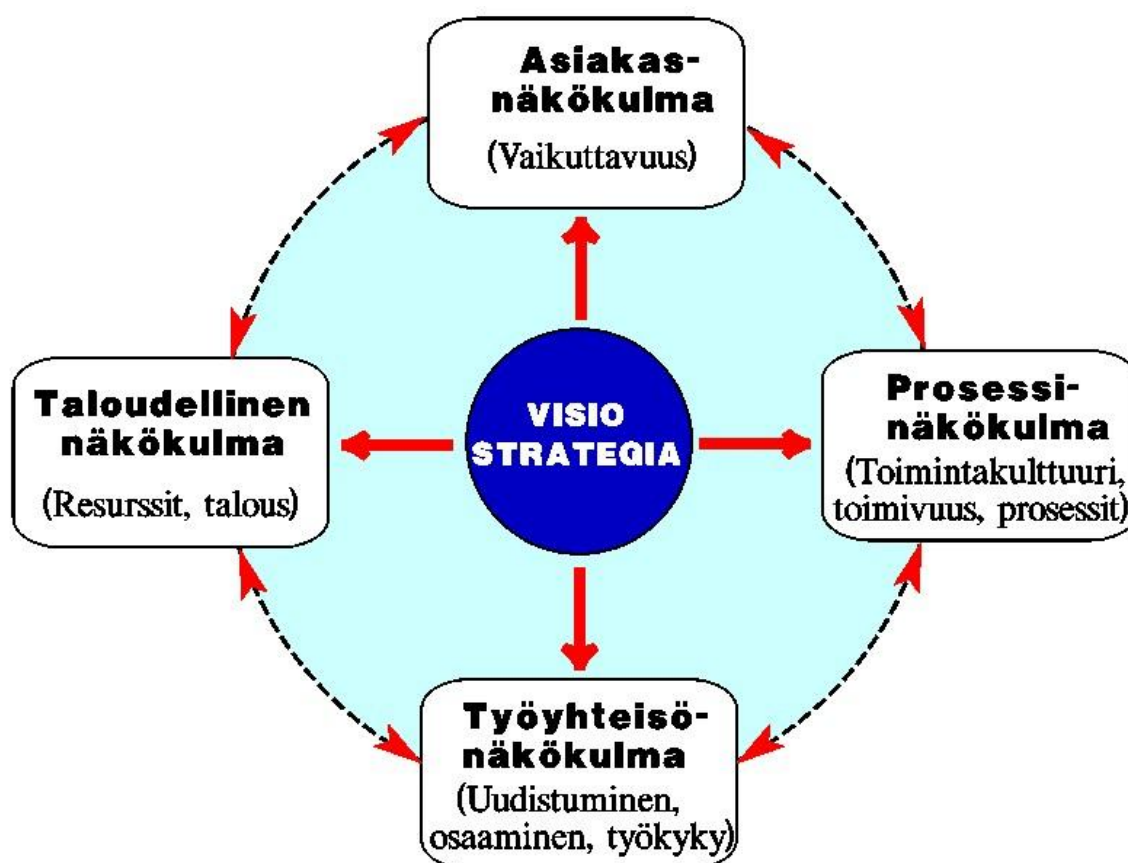


KUVIO 2. Koulutuksen ja koulutusorganisaatioiden kehitystyyppit (Engeström 1995).

Kuviossa 2 Engeströmin (1995) työn muutokseen pohjautuva tarkastelu pelkistetysti luokittelee oppilaitoksen ajanjaksot neljään kehitystyyppiin, joista nyt olemme vaiheessa 3. Työntutkijana tunnettu Engeström on eräs merkittävimmistä työn muutoksen havainnoijista ja tulevaisuuden näkijöistä. Engeström kuvaa uutta luovaa ja oppivaa, kehittävää toimintaympäristöä, joka itse asiassa kuvaa oppivan organisaation toimintamallia. (Engeström 1992, 13–14; Engeström 1995, 97–99.)

3.1 Balanced Scorecard näkökulma johtamiseen

Kouluorganisaation johtajuustehtäviä lähestytään kuviossa 3 Kaplan & Nortonin (1996) laatiman tasapainoisen onnistumisstrategian näkökulmista:



KUVIO 3. Oppilaitoksen tasapainoisen onnistumisstrategian näkökulmat (Kaplan & Norton 1996).

Kaplan & Nortonin kuvion mukaan tarvitaan siis vähintään neljä näkökulmaa: asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma, työyhteisönäkökulma ja taloudellinen näkökulma tasapainoiseen onnistuneeseen näkemykseen. Lisäksi edellytetään että nämä tekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja pitävät sisällään erilaisia tavoitteita.

Tasapainotetun mittariston käsite esiteltiin ensimmäisen kerran professorien Kaplanin ja Nortonin kirjoittamassa artikkelissa, joka julkaistiin Harvard Business Review -lehden numerossa 1/1992. Tasapainotetussa mittaristossa organisaatiota tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta, ja toiminnan ohjaus pyritään yhdistämään pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan. Tarkastelu neljästä tai viidestä eri näkökulmasta ja toiminnan lyhytaikainen ohjaus pyritään BSC -mallissa yhdistämään pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan.

Taloudellisesta näkökulmasta keskeisiä kysymyksiä ovat mm. seuraavat: Jotta onnistumme taloudellisesti, miltä meidän tulee näyttää omistajiemme silmissä? Minkälaisia odotuksia omistajilla on organisaation kasvu- ja kannattavuusvaatimusten muodossa? Miten taloudellisesti resursseja käytetään?

Asiakasnäkökulmasta tärkeitä kysymyksiä ovat mm.: Jotta saavutamme visiomme, miltä meidän on näytettävä asiakkaiden mielestä? Mitä asiakkaiden tarpeita tyydytetään ja miksi asiakkaat ovat valmiita maksamaan siitä? Sisäiset prosessit ja kehitystyö tulisi kohdistaa tähän näkökulmaan, joka on koko mittariston ydin.

Prosessinäkökulmasta tärkeitä kysymyksiä ovat mm.: Millä prosesseilla saadaan tuotetuksi asiakkaiden tarpeiden mukaista arvoa niin, että omistajienkin odotukset täyttyvät? Jotta omistajamme ja asiakkaamme olisivat meihin tyytyväisiä, missä sisäisissä prosesseissa meidän on erityisesti onnistuttava?

Oppimisen ja kasvun näkökulmasta tärkeitä kysymyksiä ovat mm.: Jotta saavutamme visiomme, miten säilytämme kykymme muuttua ja kehittyä? Mitä edellytetään organisaatiolta tarvittavan osaamisen säilyttämiseksi ja kehittämiseksi? Mitä edellytetään organisaatiolta prosessien tehokkuuden ja tuottavuuden turvaamiseksi? Mitkä ydinosamisen alueet aiotaan ottaa kehittämisen kohteiksi ja toiminnan kannalta kriittisiksi kysymyksiksi?

Balanced Scorecardilla ei ole vakiintunutta suomenkielistä vastinetta. Siitä käytetään mm. seuraavia suomennoksia: tasapainotettu mittaristo, menestystekijämittaristo, tulokortti,

BSC ja tulokortisto. Hyvin laadittu mittaristo kertoo organisaation ja yksikön strategias-
ta. Voidaan sanoa, että hyvin laadittu mittaristo on yhtä kuin yrityksen strategian kuvaus.
Strategia määrittää ja selkeyttää suoritusmittareiden ja niihin vaikuttavien tekijöiden välisiä
syy- ja seuraussuhteita koskevat oletukset. Jokaisen tasapainotettuun mittaristoon sisälly-
tettävän mittarin on kuuluttava syy-suhdeketjuun, joka viestii organisaatiolle strategian
merkityksestä. Mittari voi kuvata joko suoriutumista ja saavutuksia tai sitä, mikä vaikuttaa
suorituksiin. Sen tehtävänä on auttaa organisaatiota keskittymään kaikkein tärkeimpään.
BSC:n tarkoituksena on kuvata niitä perusasioita, joista toiminnan onnistuminen riippuu.
Markkinataloudessa pidetään taloudellisia mittareita ratkaisevimpina, mutta kolmea
tai neljää muuta mittariryhmää tarvitaan ennakoimaan asioita, jotka näkyvät taloudellisessa
tuloksessa pidemmällä aikavälillä. BSC auttaa tuomaan esiin jokapäiväisen työn strategiset
piirteet.

Perinteistä talouteen keskittyvää ohjausta on kritisoitu. Taloudelliset mittarit antavat har-
haanjohtavaa tietoa päätöksentekoa varten. Ne osoittavat jo tapahtuneiden toimintojen tu-
loksia. Tietojen perusteella voidaan päätyä toimenpiteisiin, jotka eivät vastaa strategisia
päämääriä. Rahallisiin mittareihin keskittyminen on johtanut siihen, että näkymättömät, ei-
rahalliset mittarit (esim. asiakastyytyväisyys, joustavuus, osaamistason nostaminen) on
unohdettu. Taloudelliset mittarit rohkaisevat lyhytnäköiseen ajatteluun ja osaoptimoin-
tiin. Taloudellinen valvonta ehkäisee pitkäjänteistä ajattelua, mikä voi näkyä
mm. henkilöstön koulutuksen vähentämisenä tai investointihankkeiden lykkäämisinä.

Mittarit on suunniteltu ulkoisen laskentatoimen vaatimusten mukaisesti sijoituksen tuot-
tonäkökulmasta. Kustannusten syntymiseen vaikuttavia tekijöitä ei analysoida,
vaan ilmoitetaan vain menot ja kustannuspaikka. Talousmittarit ovat vaikeaselkoisia
ja työntekijät eivät näe yhteyttä oman toimintansa ja erilaisissa talouskatsauksissa esitetty-
jen lukujen välillä. Laskentatoimen taloudelliset tunnusluvut kertovat lähinnä yrityksen
sisäisestä tilanteesta. Tunnuslukuja verrataan itse kehitettyjen normien mukaan aiempiin
tietoihin ja vertailu kilpailijoihin vaikeutuu. (Kaplan & Norton 1992; OPH 2010.)

Suomessa Helakorpi (2001) on tutkinut oppilaitoksen johtamista ja pedagogista johtamista
tasapainotetun mittarin näkökulmasta (BSC). Helakorven mukaan tasapainotetun mittaris-
ton (Balanced Scorecard, BSC) keskeisenä ideana on nähdä toiminnan kokonaisuus ja sii-
hen oleellisesti vaikuttavat tekijät. Tasapainotetun mittaristomallin mukaan organisaatiota
arvioidaan kuviossa 3. olevista neljästä näkökulmasta, joiden lisäksi johtajuuteen kuuluu

kuvion keskellä olevat visio- ja strategiatehtävät. Tasapainoiseen onnistumisen strategiaan kuuluu ajatus siitä, ettei yksin taloudellisilla ja määrällisillä tekijöillä saada esiin kaikkea johtamistoimintaa ja kehittämiskohteita. Tarvitaan myös laadullisia tekijöitä, jolloin kiinnitetään huomiota työyhteisöllisiin tekijöihin ja toimintaperiaatteisiin (prosesseihin) ja toimintakulttuuriin.

Myös kouluorganisaatioissa keskeisenä periaatteena ja menestystekijänä on asiakaslähtöisyys eli kuinka vaikuttavaa koulutus on asiakkaiden tarpeista lähtien. Tällöin asiakkuus ymmärretään sekä opiskelijoiden, työelämän että yhteiskunnan näkökulmista. On siis tunnettava opiskelijoiden yksilöllisiä vaatimuksia, työelämän odotuksia ja yhteiskunnan (koulutuspoliittisia) tavoitteita ammatilliselle koulutukselle.

Yhteiskunnallisesta näkökulmasta taloudellisuus ja tehokkuus ovat nousseet oleellisiksi tekijöiksi. Tämä ei koske yksinomaan ammatillista peruskoulutusta, vaan myös täydennyskoulutusta ja muuta toimintaa (mm. hallinto, kehittäminen, kansainvälinen toiminta). Taloudellisessa mielessä tärkeää on opiskelijoiden läpivirtauksen sujuvuus: kaikki opiskelija-paikat tulee täyttyä ja keskeyttämisen tai opiskeluajan viivästymisen täytyy olla mahdollisimman vähäistä.

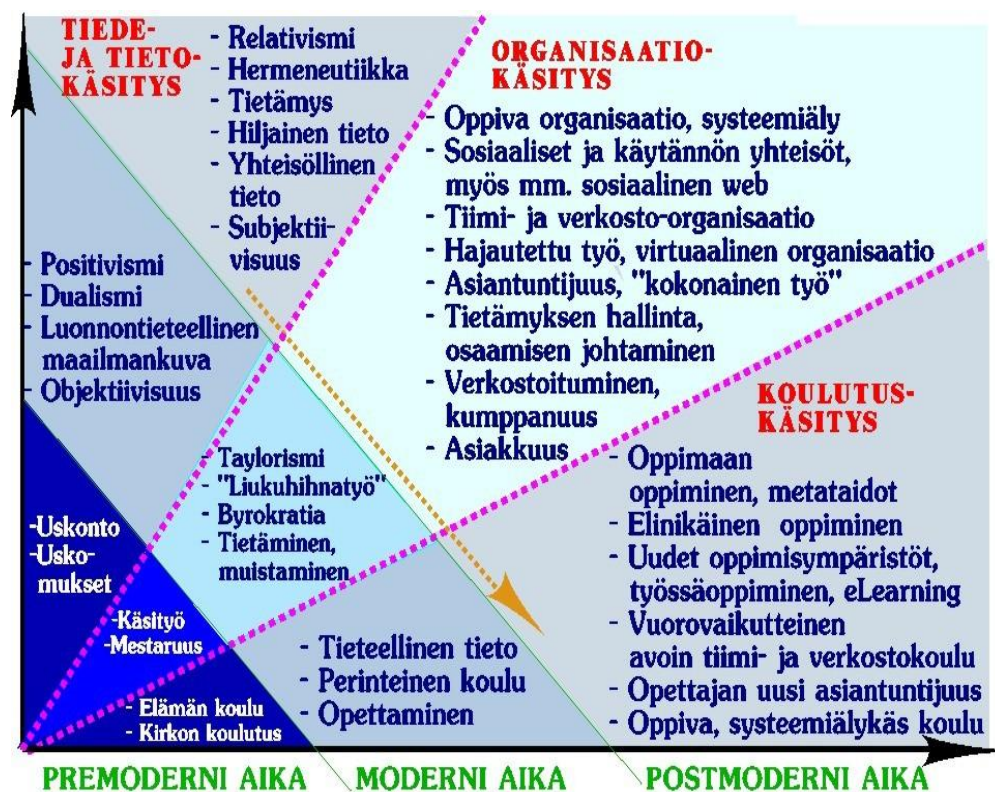
Koulutuksen toimivuus ja työyhteisön toimintakulttuuri liittyvät työn organisointiin ja pedagogisiin innovaatioihin. Se tarkoittaa prosessien kriittistä analysointia ja jatkuvaa kehittämistä. Pedagogisen johtamisen näkökulmasta tämä on varmaankin tärkein osa-alue. Uudenlaiset oppimisympäristöt kuten työssäoppiminen, verkko-opetus ja verkostoituminen ovat tässä suhteessa haasteellisia ja edellyttävät toiminnan uudelleen organisointia.

Edellä olevat osa-alueet ovat yhteydessä oppilaitoksen neljänteen menestystekijään, itseuudistuvuuteen, henkilöstön osaamiseen ja työkykyyn. Monien haasteiden edessä koulutuksen on oltava jatkuvasti ajan tasalla ja suunnannäyttävä mm. ammatillisessa osaamisessa ja sen uudistamisessa, verkostoitumisessa ja verkkokoulutuksessa. Osaamisen johtaminen ja henkilökoulutus ovat tällöin avainasemassa. (Helakorpi 2001.)

Helakorpi pohdiskelee myös, että olemme postmodernissa ajassa, jossa organisaatiokäsitys on oppivan organisaation mukainen ja koulutuskäsitys pitää sisällään oppimaan oppimisen, metataitoja, elinikäisen oppimisen, uudet toimintaympäristöt, työssä oppimisen, eLearnin-

gin, vuorovaikutteisen avoimen tiimi- ja verkostokoulun, opettajan uuden asiantuntijuuden ja oppivan, systeemiälykään koulun.

Helakorven mukaan työelämän ja koulutuksen organisaatioiden ja toimintakulttuurien muutosten taustalla ovat sekä tietokäsityksen muutokset että muutokset työyhteisöjä koskevissa käytänteissä (mm. oppiva organisaatio, kehittävä työote). Tätä muutosten kokonaisuutta hahmottaa kuvio 4.



KUVIO 4. Tieto- ja organisaatiokäsitysten muutosten paineet työyhteisöjen ja koulutuksen toimintakulttuurin uudistamiselle (Helakorpi 2006).

Kuviossa on kaksi ulottuvuutta: ensinnäkin on kolme suurta ajanjaksoa: premoderni aika, joka päättyy ns. mystisen keskiajan loppumiseen, moderni aika, joka tarkoittaa pääasiassa teollistumisen aikaa, aina 1900-luvun lopulle asti sekä postmoderni aika, jolla tarkoitetaan aikaa, joka juuri nyt 2000-luvun alkuajoina on muotoutumassa. Postmoderni termi on jo vanha, mutta sen mukainen elämä työpaikoilla on vasta kehittymässä. Toisena ulottuvuutena ovat kolme koko ajan laajenevaa sektoria: tieto- ja tiedekäsitys, organisaatiokäsitys ja

koulutuskäsitys. Näillä tekijöillä on vaikutusta siihen, mitkä ovat koulutuksen sisällöt, mutta myös siihen, kuinka koulutyö tulee organisoida.

Tietokäsityksessä on tapahtunut viime aikoina ammattikasvatuksen kannalta mielenkiintoisia liikahduksia. Tieteellinen tutkimus on nyt kiinnostunut mm. sellaista ilmiöistä kuin hiljainen tieto ja yhteisöllinen tietämys, johon viimemainittuun liittyy kollektiivinen älykyys ja kollaboratiivinen tiedonluominen sekä systeemiälykäs organisaatio. Näistä on jo näkymiä verkostokulttuurien painottumisena, sosiaalisen webin sovelluksina työyhteisöissä sekä tietämyksen johtamisena (knowledge management). (Helakorpi 2006.)

Oppilaitoksessa kuten muissakin organisaatioissa tiedon hallinta on laajempi käsite kuin pelkkä nimi antaa ymmärtää. On ymmärrettävä asiakkaan ja asiakkuuden merkitys. Prosessinäkökulma kertoo toimintakulttuurista, työyhteisönäkökulma kertoo sen tilasta ja mahdollisuuksista ja taloudellinen näkökulma kertoo onnistumisesta tai epäonnistumisesta ja prosessien tehokkuudesta.

3.2 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio on toimintamalli, jonka avulla voi käsitellä tietoa ja sen avulla voi kehittää organisaatiota. Oppivan organisaation ehkä kuuluisimman puolestapuhujan Sengen (1990) mielestä oppiva organisaatio on sellainen organisaatio, joka jatkuvasti lisää omaa kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan. Sengen oppivaa organisaatiota käsittelevä kirjallisuus on rakentanut pohjaa uudelle ajattelulle ja organisaatioiden toimivuudelle. Senge (1990, 1991 ja 1994) on luonut sellaisia käsitteitä kuin yhteinen visio, henkilökohtainen pätevyys/osaaminen, tiimitoiminta, kehittyneet ajatusmallit ja systeemiajattelu.

Yhteinen visio tarkoittaa, että kaikilla organisaatioilla tulee olla yhteiset tavoitteet ja päämäärät. Yhteiseen käsitykseen päästään avoimen keskustelun ja yhteisen työstämisen avulla. **Henkilökohtainen pätevyys** on henkilökohtaisten ominaisuuksien hyödyntämistä osaksi organisaatiota ja sen oppimista, organisaatio oppii oppivien yksilöiden avulla. **Tiimitoiminta** on koordinoitua toimintaa, jossa hallitsee yhteinen kieli ja ymmärrys. Itse asiassa ihmisellä on luonnollinen tarve tällaiseen työskentelytapaan. Näissä tilanteissa ovat hallitsevia yksilölliset valinnat eri ympäristöissä ja sosiaalisissa suhteissa, eivätkä ne noudata organisatorisia rajoja. **Systeeminen ajattelu** tarkoittaa, että jokainen on osa kokonaisuutta

ja vaikuttaa omalta osaltaan sen toimintaan ja tuloksiin. Käytännössä siis jokainen osaprosessi vaikuttaa toiseen prosessiin. **Kehittyneessä mallissa** ajatusten pitää tulla näkyväksi keskusteluiden ja avoimen toimintakulttuurin kautta. Sengen oppivan organisaatiokäsityksen mukaan ihmiset koko ajan kehittävät kapasiteettiaan saadakseen aikaan haluamiaan asioita.

Lisäksi näitä ajatuksia ovat täydentäneet Pedler, Burgoyne & Boydell (1991), tuomalla mukaan seuraavia ajatuksia:

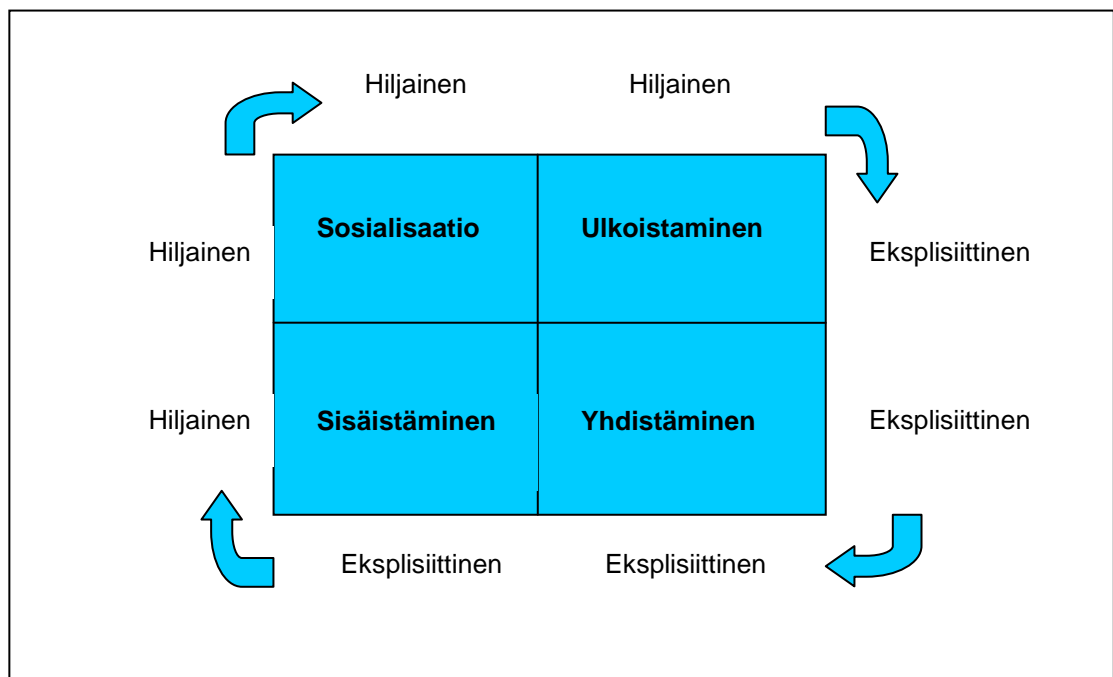
- oppiva ote strategiatyössä
- osallistavat toimintamallit
- toimintaympäristön jatkuva seuranta
- organisaatioiden keskinäinen oppiminen (yhteistyökumppanit)
- joustavat rakenteet
- sujuva sisäinen vuorovaikutus ja yhteistyö
- kehittävä taloushallinto
- palkitsemisjärjestelmien joustavuus
- tehokas tietotekniikan käyttö
- hyvät henkilökohtaiset kehittymismahdollisuudet
- oppimista edistävä ilmasto.

Oppiva organisaatio kehittää ja uusii monipuolisesti kilpailukykyään. (Hayes, Wheelwright & Clark, 1988.) Oppiva organisaatio edistää henkilöstön osallistumista monenlaiseen innovatiiviseen yhteistyöhön sekä oman organisaation sisällä että eri organisaatioiden välillä tavoitteenaan toimintatavan muutos. (Lessem 1990.) Oppiva organisaatio muuntaa koko ajan toimintatapaansa. (Penn 1990.) Oppivassa organisaatiossa ihmiset ovat vastuussa omasta oppimisestaan, mutta organisaatio tukee sitä prosessien ja valtuuttamisen avulla (Mayo & Lank 1994, 63). Organisaatiossa tiedon merkitystä, sen kulkua, laatua, käsittelyä ja muuttumista sekä kehittymistä ei voi missään tapauksessa väheksyä, vaan voidaan sanoa sen olevan kaiken kattavaa ja monesti ratkaisevaa organisaation menestyksen kannalta.

Tiedon käsittelyn kannalta tähän liittyvänä on tärkeää Nonakan ja Takeuchin (1995) näkemys hiljaisesta tiedosta. Luovassa organisaatiossa on paljon piilevää tietoa. Piilevä tieto on sitä osaamista ja kokemusta, joka näkyy esimerkiksi siinä miten työntekijät toimivat. Jotta organisaatio kykenisi tuottamaan uutta tietoa, on välttämätöntä ottaa käyttöön piilevät resurssit, piilevä tieto. Tämä tarkoittaa lähes aina että organisaatioissa on jo riittävä tieto

olemassa, on ainoastaan kyse tiedon saamisesta implisiittisestä eksplisiittiseen muotoon, jotta se olisi kaikkien käytössä. Nonaka ja Takeuchi (1995) esittävät piilevän tiedon ja perinteisen tiedon olevan omia tiedonlajejaan. Lisäksi he näkevät piilevän tiedon olevan arvokkaampi tietämyksen laji kuin perinteinen tieto.

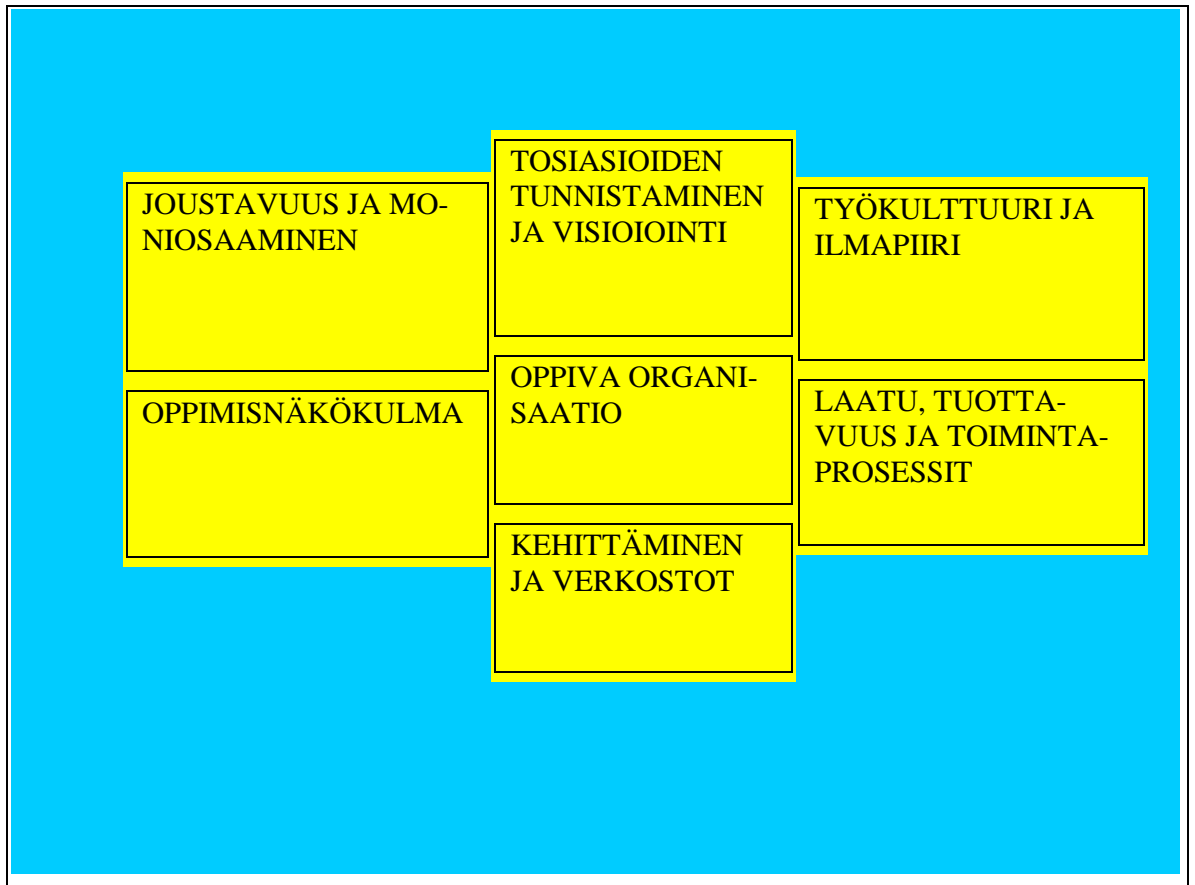
Nonaka ja Takeuchi (1995) määrittelevät kuviossa 5 tiedon siirtoon neljä vaihetta: 1) *Sosialisaatio*, jossa tieto kulkee hiljaisena tietona hiljaiseen tietoon, 2) *Ulkoistaminen*, jossa tieto muotoutuu hiljaisesta tiedosta täsmälliseen tietoon, 3) *Yhdistäminen*, jossa täsmällinen tieto liittyy täsmälliseen tietoon sekä 4) *Sisäistäminen*, jossa tieto muuttuu täsmällisestä tiedosta hiljaiseksi tiedoksi. Organisaatioissa sosialisaatiota vastaa kokemusten jakamisprosessi. Ulkoistamista vastaa yksilön tai ryhmän hiljaisen tiedon muuttaminen täsmätiedoksi. Yhdistäminen on erilaisten dokumenttien, kokousten, koulutuksien, keskusteluiden ym. yhteisten tietojen yhdistämistä ja muuttamista täsmätiedoksi. Sisäistämistä eli vaihetta, jossa organisaatio muuttaa täsmätiedon hiljaiseksi tiedoksi, voidaan kuvata sanalla oppiminen.



KUVIO 5. Tiedon luominen Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan.

Suomessa oppivaa organisaatiota ovat käsitelleet Sarala & Sarala (1996) ryhmän toiminnan näkökulmasta. Oppiminen ei ole tiedon varastointia, vaan elävä toiminnan kehittämistä-

pahtuma ja siinä ryhmä muodostaa oppimiskeskeisen työyhteisön. Sen jäsenet auttavat ja tukevat toisiaan kohti yhdessä asetettuja tavoitteita. Oppivan organisaation keskeisimmät voimavarat ovat kyvyssä luoda, hankkia, siirtää ja kehittää uutta tietoa, sekä muuttaa omaa käsitystään uuden tiedon ja käsitysten vaatimusten mukaan.



KUVIO 6. Oppivan organisaation ydinalueet (Sarala & Sarala 1996).

Kuviosta 6 näkee, että oppiva organisaatio on keskiössä ja sen ympärillä ovat tekijät, joita oppivan organisaation näkökulmilla kehitetään.

Sarala & Sarala (1996), kuvaavat mitä työntekijän pitäisi tietää oppivassa organisaatiossa:

- yritysstrategia
- johtamis-, laatu-, talous- ja henkilöstöpolitiikat
- organisaation sisäiset prosessit
- jatkuva informaatio organisaation tilasta
- tiedot asiakkaista ja heidän tarpeistaan

- alihankintatiedostot
- tilauskannat ja investoinnit
- lain vaateet ja standardit
- järjestelystandardit
- tuotekehitys ja visiot.

Kaiken tämän lisäksi omaa osaamista olisi jaettava muille ja omaa osaamista olisi arvioitava. Oppivassa organisaatiossa pyritään jatkuvaan työkiertoon, tavoitteiden määrittelyyn ja tavoitteiden saavuttamisen arviointiin ja palkitsemiseen.

Hätönen (1998, 16) toteaa oppivan organisaation näkökulmasta, että on vaikea nähdä yritystä, joka ei olisi tulevaisuuteen suuntautunut ja jolla ei olisi yhteistä päämäärää ja visiota. Yhteinen päämäärä saa ihmiset oppimaan ja pyrkimään parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Tällöin on tärkeää saada ihmiset kokemaan päämäärät yhteiseksi. Ensimmäinen askel tässä on saada ihmiset luopumaan käsityksestä että visiot annetaan ylhäältäpäin. Tärkeätä on silloin puhua yhteisestä visiosta ja niistä näkemyseroista, joita siihen liittyy ja sitä kautta luoda yhteinen näkemys tulevaisuudesta. Oppivan organisaation luomisessa on tärkeää siihen sitoutunut johto, sillä he näyttävät tietä juuri näissä visiointikeskusteluissa.

Työkulttuurin muutoksessa on kyse johtamiskulttuurista. Oppivassa organisaatiossa keskeistä on yhteisvastuu ja jatkuva oppiminen, ja se tarkoittaa johtajuuden kannalta sitä, että työntekijät ja johto yhä enemmän suunnittelevat ja kehittävät töitä yhdessä. Perinteinen käskevä ja kontrolloiva johtaminen johtaa useimmiten vaatimattomaan työpanokseen ja alisuoriutumiseen. Työkulttuuria voidaan kehittää mm. tiimitoiminnalla ja yhdessä oppimalla ja puuttumalla yrityksen rakenteeseen ja työntekijän toimivaltuuksiin. Muita työkulttuurin kehittämiskeinoja voivat olla mm. tiedonkulun parantaminen ja kokemuksia voi hakea esimerkiksi muiden yritysten tavasta toimia vastaavassa tilanteessa.

Laadukkaita tuotteita ja palveluita tuotetaan oikealla toimintakulttuurilla. Toimintakulttuurin tulee olla helposti ohjattava ja ennustettava, sen pitää kyetä reagoimaan nopeasti haasteisiin ja muutoksiin sekä asiakkaan tarpeisiin. Yrityksen toimintaketjujen tulee olla tarkoituksenmukaisia ja yksityiskohtiin meneviä, jolloin kehitetään toimintaympäristöä joka on sekä tuottavaa, että hukkaa välttävää. Kehittämisestä tulee näin työntekijöiden kiinteä toimintatapa. (Hätönen 1998, 17.)

Jatkuvaan kehittämiseen pyritään toimimalla yhdessä ja kehittämällä tiimityötä. Kehittämisen päätarkoitus on organisaation hierarkkisuuden vähentäminen ja työntekijöiden valtuuksien lisääminen. Verkostoiden kehittämisellä pyritään yhteyksiin eri tahojen kanssa kuten kilpailijat, päätöksentekijät, asiakkaat, oppilaitokset jne.

Hätösen mukaan (1998, 17–18) oppivan organisaation oppimisnäkökulma on oppimisen korostaminen. Se tarkoittaa sitä että työtä ja tulevaisuutta pohditaan osaamisen näkökulmasta. Tietotaito levitetään yrityksessä joka paikkaan. Työ on oppimisympäristö, jossa opitaan omista, muiden työntekijöiden ja asiakkaiden kokemuksista. Omia ja yrityksen toimintatapoja on kyseenalaistettava koko ajan, jotta ne joutuisivat oppimisen kohteeksi. Oma työtä kehitetään yhteistoiminnassa muiden kanssa. Oppiminen on sidottava yrityksen tavoitteisiin ja strategioihin, niin että se on osana kaikissa yrityksen toiminnoissa. Oppivassa organisaatiossa johdon on itse oltava halukas oppimaan ja kannustamaan muita. Johdon rooli on oppimisen avustajan, valmentajan, tukijan ja ohjaajan rooli. Johdon on myös tarjottava organisaatiolle mahdollisuuksia oppimiseen ja sen harjoitteluun, sekä tukea ja luoda ilmapiiriä, joka saa kokeilemaan jotain uutta, josta voi oppia. Joustavuudella ja moniosaamisella luodaan selviytymiskeinoja äkkinäisiin ja yllättäviin muutoksiin. Se myös tuo työntekijöille mahdollisuuden oppia uutta ja luo vaihtelevuutta ja edelleen parantaa osaamista.

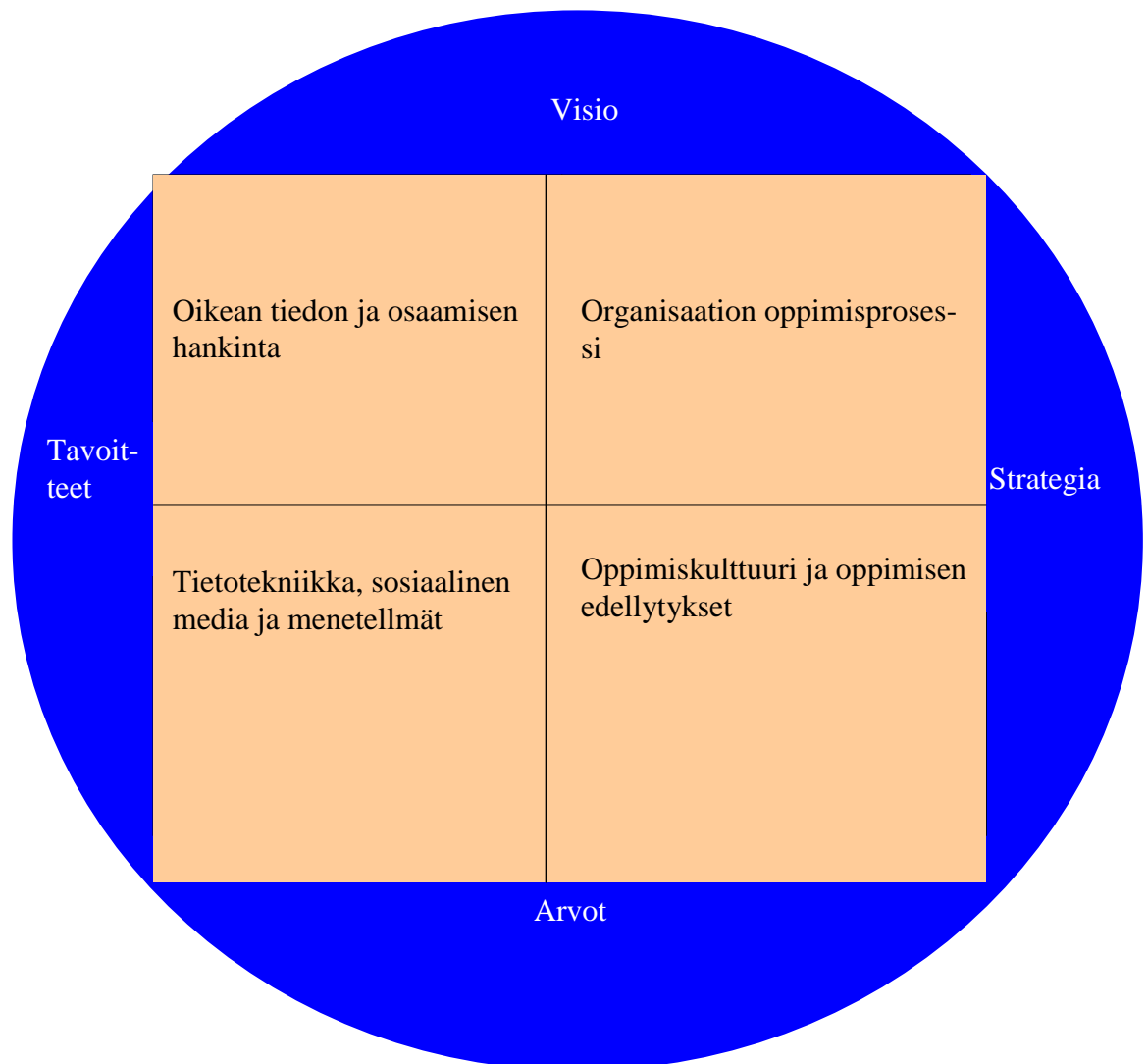
Otala (2008) näkee oppivan organisaation tyypilliset piirteet seuraavasti: Organisaatio ennakoi muutoksia, joita tapahtuu toimintaympäristössä mm. koskien osaamistarpeita ja varautuu niihin. Henkilökunta on asiakkaita varten ja myös asiakkaan tulevia tarpeita pyrittään näkemään. Tiedon hankkimiseen ja sen hallintaan panostetaan jatkuvasti ja kaikkea tietoa myös jaetaan. Osaamisen jakamista ja oppimista palkitaan ja siihen kannustetaan. Jokainen vaikuttaa työhönsä ja sen tavoitteisiin. Palautteista opitaan ja se näkyy myös tulevaisuuden tekemisessä. Vaikuttamisen kautta ihmiset sitoutuvat työhönsä ja ymmärtävät yrityksen tavoitteet ja esimiehille jää rakentavan ja kannustavan palautteen anto. Tiedon rakentamisen ja jakamisen keskeisenä välineistönä toimii tietotekniikka.

3.2 Oppivan organisaation rakennuselementit

Otalan (2008) mukaan oppiva organisaation rakentuu seuraavista tekijöistä:

1. Oikean tiedon ja osaamisen hankkiminen
2. Organisaation oppimisprosessi
3. Tietotekniikka, sosiaalinen media, menetelmät ja välineet
4. Oppimisen edellytysten varmistaminen.

Kohti oppivaa organisaatiota Oppivan organisaation rakennuselementit



KUVIO 7. Oppivan organisaation perusta ja rakennuselementit (Ojala 2008).

Kuvion 7 mukaan Ojala (2008) näkee oppivan organisaation rakentuvan visiosta, strategiasta, arvoista ja tavoitteista. Näitä tekijöitä muokataan kehittämällä organisaation oppimisprosessia, oppimiskulttuuria ja oppimisen edellytyksiä. Lisäksi hyödynnetään tietotekniikkaa, sosiaalista mediaa ja erilaisia menetelmiä tavoitteiden saavuttamiseksi. Resurssit keskitetään oikean tiedon ja osaamisen hankkimiseksi.

3.3.1 Oikean tiedon hankkiminen

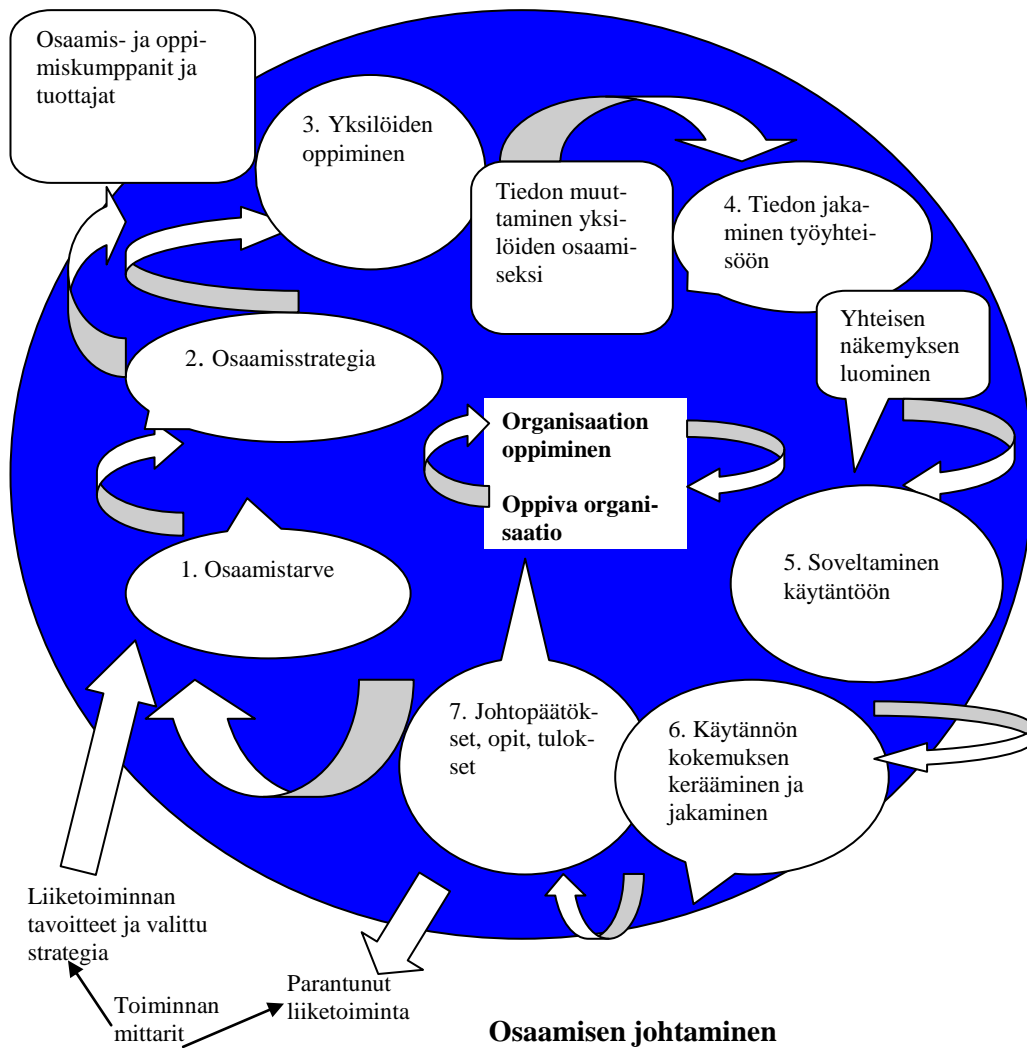
Oikean tiedon ja osaamisen hankkimisen ensimmäisenä vaiheena on osaamistarpeiden selvittäminen. Kun on tunnistettu, mitä osaamista toiminta edellyttää, laaditaan osaamisstrategia, jossa valitaan ne osaamiset, joihin oma kehittäminen kohdistetaan. Sen jälkeen valitaan keinot, joilla valittuja strategisia osaamisia kehitetään.

Osaamistarpeet selvitetään organisaation strategian pohjalta kun tiedetään, mitä osaamista tavoitteiden saavuttaminen tai asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen edellyttävät. Millaisia osaamishaasteita tulevaisuuden markkinoiden tai työn muutokset tuovat, mitä osaamista meillä on nyt ja millaista osaamista organisaatiossa pitäisi olla nyt ja tulevaisuudessa? Osaamiskartoituksella selvitetään henkilötasolla mitä osaamista organisaatiossa on. Kukin vertaa omaa osaamistaan tarvittavaan osaamiseen. Lopuksi tuloksena on organisaation osaamisvahvuuksien ja puutteiden tunnistaminen. Osaamisstrategialla päätetään, mihin osaamisiin keskitytään, mitä osaamisia kehitetään itse, ja mihin hankitaan kumppani tai mitä ostetaan joltakin muulta tuottajalta. Tuottaja on samalla osaamiskumppani. Tällaisia voivat olla oppilaitokset, konsultit tai muut yritykset.

Osaamisstrategiaan kuuluu myös vastuuhenkilöiden nimeäminen oman organisaation kannalta tärkeimpien osaamisten kehittämiseen. Vastuuhenkilöiden tehtävänä on mm. tietää kellä organisaatiossa on kutakin tärkeää osaamista ja valita sellaiset keinot, joita käytetään tärkeiden osaamisten oppimiseen sekä luoda sopivia ko. osaamisalueen verkostoja. (Ojala 2008.)

3.3.2 Organisaation oppimisprosessi

Organisaation oppimisprosessin ymmärtäminen on keskeinen tekijä oppivassa organisaatiossa. Hankitun tiedon ja osaamisen muuttaminen toiminnaksi vaatii uudenlaista suhtautumista. Pitää osata jakaa osaaminen ja sopia, mikä osaamisalueessa on tärkeintä oman toiminnan kannalta ja miten tärkeimmät asiat sovelletaan käytäntöön. Käytännön kokemusten arviointi vasta kertoo, onko toiminta muuttunut ja onko saavutettu toiminnan tavoitteet. Tässä on parhaana mittarina silloin varsinaisen toiminnan mittarit. Nämä prosessit eivät toteudu itsestään, vaan niitä pitää johtaa. Osaamisen johtaminen on juuri tällaisen organisaation oppimisprosessin johtamista. Prosessi vaatii oppivan organisaation periaatteet ja sen oppimiskulttuurin. Prosessina se on seuraavan kuvan mukainen eli toiminta on kehämäistä ja päättymätöntä, jokaisessa vaiheessa opitaan ja kehitytään, sekä päätellään mitä seuraavaksi pitäisi oppia. (Ojala 2008.)



KUVIO 8. Organisaation oppimisprosessin toteuttaminen oppivassa organisaatiossa. (Ojala 2008.)

Kuviossa 8 Otalan mukaan ensimmäisenä vaiheena on osaamistarve, sen jälkeen valitaan osaamisstrategia. Strategian mukaisesti tiedon käsittelyn myötä yksilöt oppivat ja alkavat jakamaan tietoa ja luomaan yhteistä näkemystä. Seuraavassa vaiheessa tietoa sovelletaan käytäntöön ja käytännön kokemuksia kerätään ja jaetaan. Lopuksi tehdään johtopäätöksiä siitä mitä tuloksia saatiin ja mitä opittiin. Viimeisessä vaiheessa korostuu erityisesti osaamisen johtaminen.

3.3.3 Tietotekniikka, sosiaalinen media, menetelmät ja välineet

Tieto- ja tietoliikennetekniikka muodostavat osaamisen hallinnan infrastruktuurin. Tällainen infrastruktuuri mahdollistaa ihmisten väliset yhteydet ajasta ja paikasta riippumatta. Se on erityisen tärkeää, kun organisaatiot globalisoituvat ja hajautuvat. Asiantuntijan tunnistaa kyvystä toimia yhdessä. Asiantuntijat tarvitsevat toisia asiantuntijoita, jotka voivat olla kovinkin kaukana, jolloin vuorovaikutus edellyttää yhteyksiä.

Osaamista voidaan hallita ja tietotekniikka tarjoaa ratkaisuja osaamisen hallintaan. Voidaan rakentaa malleja, joista nähdään, kuka osaa mitäkin, missä mitäkin tietoa on, mitä tietoa pitäisi olla, millaisia osaamisprofiileja tarvitaan ja millaisia on jo olemassa, millaisia osaamisvahvuuksia ja osaamispuutteita on, jne. Tällaista tietoa voidaan hyvin hallita ja pitää yllä erilaisilla osaamisen hallintajärjestelmillä. (Ojala 2008.)

3.3.4 Sosiaalinen media

Sosiaalinen media tarjoaa uuden tehokkaan välineen jakaa, kehittää ja luoda uutta yhteisöllisyyttä. Wikit, blogit ja keskustelufoorumit antavat mahdollisuuden osaajille kehittää uusia ideoita, luoda uutta tietoa ja jalostaa olemassa olevaa tietoa sekä auttaa jakamaan kokemuksia ja osaamista. Sosiaalisen median järjestelmässä esimerkiksi voidaan luoda yhteinen näkemys oman yrityksen kehityksestä ja sopia yhteinen näkemys tiedon soveltamisesta omassa organisaatiossa. Blogeissa voidaan luoda kuvauksia ja esittää näkemyksiä ja täydentää sitä kommentteilla muilta käyttäjiltä. RSS syötteillä ja aggregaattori palveluilla voidaan seurata tietyn aihepiirin kirjoittelua ja tiedostoissa tai julkaisuissa tapahtuneita muutoksia. Keskustelupalstoilla voidaan saada heti käsiin olemassa oleva tietämys ja lähteä rakentamaan siitä uutta tietoa.

Monet ikääntyneet ja sosiaalista mediaa käyttämättömät vieroksuvat sosiaalista mediaa sen avoimuuden vuoksi. Pelätään, että tiedot leviävät ulkopuolisten tietoon, jolloin ei uskalleta käyttää niitä mahdollisuuksia mitä sosiaalinen media tarjoaa. Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin, työssä koettu oman osaamisen arvostus ja selkeät pelisäännöt ovat varmasti tehokkain tapa varmistaa tietotekniikan oikeanlainen käyttö. (Ojala & Pöysti 2008.)

3.3.5 Oppimiskulttuuri

Oppimisen edellytys on oppivan organisaation kulttuuri täydennettynä monialaisilla tiimeillä. Yhteistyötä on tehtävä yli rajojen ja oppimiseen ja osaamisen jakamista on kannustettava palkitsemalla. Hyvä oppimiskulttuuri pitää sisällään paljon positiivista viestintää. Sen hallitsevia ominaisuuksia ovat avoimuus, uteliaisuus ja toisten kunnioitus. Oppivassa organisaatiossa uskalletaan kokeilla uusia asioita ja autetaan ja välitetään toisista. (Ojala, 2008.)

3.3.6 Tiimioppiminen

Ryhmätoiminnassa tapahtuvaa oppimista kutsutaan tiimioppimiseksi. Tiimioppiminen ja tiimien osaaminen on tärkeää, jotta organisaatio voi kehittyä oppivaksi organisaatioksi. Schönin (1983) mukaan ihminen käy sisäistä keskustelua, kun hän reflektoi eli tarkastelee tietoisesti omaa toimintaansa. Schön korostaa myös ajattelun ja toiminnan välistä vuorovaikutusta erityisesti ongelmatilanteissa. Schön on havainnut että oppiminen on sitä syvällisempää, mitä enemmän on joutunut selittämään omaa ymmärrystään yhdessä muiden ryhmän jäsenten kanssa. Tiimioppimisen pohjaa ovat myös tarkastelleet Mezirov (1991, 20) ja Senge (1990, 12), jotka puhuvat uutta luovasta oppimisesta eli tiimin luomaa oppimista käytetään hyväksi luomalla uutta tietoa ja osaamista.

3.3.7 Osaamisen jakamisen palkitseminen

Tiedon ja osaamisen jakamisesta olisi palkittava sen perusteella, miten hyödylliseksi oma työyhteisö kokee henkilön jakaman tiedon. Tämä on merkittävää senkin takia, että tällä tavoin luodaan esimerkkiä yrityksen toimintakulttuurista ja samalla kannustetaan muita toimimaan samalla tavalla. Osaamisella voidaan käydä myös sisäistä kauppaa organisaatiossa. Jos on saanut itsestään luotua hyvän kuvan osaajana, voidaan muista tiimeistä tai työyhteisöistä jopa pyytää mukaan uuteen tiimiin – tuomaan tarvittavaa osaamista ko. tiimin työskentelyyn. Yksilön osaaminen on myös huomioitava palkkauksessa, mikäli hän on selkeästi osoittanut tällaista kehittävää ja jakavaa työotetta. Näin henkilön osaaminen ja

sen jakaminen muuttuvat myös taloudelliseksi hyödyksi. Osaamisen ja osaamisen jakamisen palkitsemismuodot ovat kehittymässä kovaa vauhtia. Mitä enemmän toiminta perustuu tietotyöhön, sitä tärkeämpää on saada kaikki tieto ja osaaminen käyttöön sekä rakentaa myös palkitsemismallit tukemaan osaamisen kehittämistä ja jakamista. (Ojala 2008.)

3.3.8 Esimiesten taidot oppivassa organisaatiossa

Johdon ja esimiesten osaamiseen kohdistuu tietotyössä kovia haasteita ja perinteinen käyttävä ja kontrolloiva esimiestyö ei toimi. Työtä tehdään yhä enemmän tekijän omassa päässä, jolloin toiminnan tehokkuutta ei voi ulkopuolelta ohjata. Asiantuntijat edellyttävät luottamusta, arvostusta, innostusta sekä paljon mahdollisuuksia oman osaamisensa käyttämiseen ja edelleen kehittämiseen.

Esimiesten on osattava johtaa sekä liiketoimintaa että ihmisiä. Osaamista on johdettava tavoitteellisesti ja systemaattisesti. Ihmisiä on valmennettava jatkuvaan muutokseen. Esi- miehiltä edellytetään aivan erilaisia taitoja kuin teollisen aikakauden johtajilta. Uudessa tilanteessa johtajuus on levinnyt laajalle, se on tapa toimia. Ylemmän johdon tärkein tehtävä on yhteisen tahtotilan luominen ja kommunikointi. Johtajalla on useita rooleja ja johtaminen on valmentamista. Keski johdon uusi rooli on toimia organisaation oppimisen edistäjänä. (Ojala 2000.)

3.3.9 Oppivan organisaation kehittymisen seuranta

Oppivan organisaation kehittymistä voidaan seurata osaamispääoman kehittämissuunnitelman ja osaamispääomaraportin avulla. Osaamispääoman kehittämissuunnitelman lähtökohtana ovat tavoitteet ja niiden luomat osaamistarpeet ja osaamishaasteet. Kukin yksikkö valitsee oman strategiansa mukaisesti ne toimenpiteet, joita aikoo toteuttaa tulevan vuoden aikana, sekä toimenpiteille tavoitteet ja mittarit. Toimintavuoden lopussa voidaan samaan suunnitelmalomakkeeseen kuvata, mitä toimenpiteitä todella toteutettiin ja miten ne toteutuivat tavoitteisiinsa nähden.

Kehittämissuunnitelma laaditaan samalla kun laaditaan toimintasuunnitelma ja budjetti, osaamispääomaraportti taas laaditaan toimintavuoden lopussa samalla kun laaditaan toi-

mintakertomus ja tilinpäätös. Ideana on että jokainen yksikkö käsittelee sekä taloudellista että osaamispääomaa rinnakkain, jolloin on helppo nähdä mitä taloudellisia vaikutuksia osaamisen kehittymisellä on. Sellaisia mittareita, joilla on selkeä yhteys osaamiseen, ovat Otalan (2000) mielestä:

1. tuottavuus eli kuinka paljon tuotetaan tietyssä aikayksikössä; kuvaa miten hyvin osamista todella voidaan käyttää
2. henkilöstötyytyväisyys; kertoo miten ihmiset viihtyvät työssä ja kuinka motivoivana he pitävät työtään
3. työilmapiiri; kertoo miten ihmiset viihtyvät työssä ja kuinka motivoivana he pitävät työtään
4. vaihtuvuus; kertoo miten ihmiset viihtyvät työssä ja kuinka motivoivana he pitävät työtään
5. sairaspoissaolot; kertoo miten ihmiset viihtyvät työssä ja kuinka motivoivana he pitävät työtään
6. tiedonkulun tehokkuus; kertoo miten ihmiset viihtyvät työssä ja kuinka motivoivana he pitävät työtään
7. asiakastyytyväisyys; tyytyväinen henkilöstö ja asiakastyytyväisyys kulkevat käsi kädessä
8. aloitteet ja parannusehdotukset; kuvaavat ihmisten muutosvalmiutta ja oppimishalua
9. patentit, lisenssit; kuvaavat ihmisten muutosvalmiutta ja oppimishalua
10. oppimisilmapiiri; kuvaa ihmisten muutosvalmiutta ja oppimishalua
11. osaamisen muodolliset mittarit; kuvaavat kouluttautumisen mukana tullutta osaamisen lisäystä
12. ammattitutkintojen määrä; kuvaavat kouluttautumisen mukana tullutta osaamisen lisäystä
13. muiden tutkintojen määrä; kuvaavat kouluttautumisen mukana tullutta osaamisen lisäystä.

Osaamistarpeet ja osaamisstrategia, valitut osaamispääoman kehittämistoimenpiteet ja välittujen toimenpiteiden tavoitteet mittareineen muodostavat osaamispääoman kehittämissuunnitelman. Osaamispääoman kehittämissuunnitelma ja -raportti tulee sisällyttää esimiesten tehtäviin ja raportin tulos esimiesten mittareihin. Esimiehen tulokseksi ei riitä, että esimiehet huolehtivat vain taloudellisesta tuloksesta, vaan heidän on pidettävä huoli myös

organisaation osaamisresurssista. Ajassa johtaminen edellyttää myös näkemystä tulevaisuuden johtamiseen. Otalan (2000) mukaan henkilöstöraportti on erittäin arvokas, koska se kertoo sidosryhmille millaisilla resursseilla tulosta tehdään ja miten näitä resursseja huolletaan. (Ojala 2000; Ojala 2008; Ojala & Pöysti 2008; Ojala 2010.)

4 POHJOISEN KESKI-SUOMEN OPPIMISKESKUS

4.1 Kuntayhtymän toiminta-alue ja tehtävät

Äänekosken ammatillisen koulutuksen kuntayhtymän (Poken) toiminta-alue käsittää 13 pohjoisen Keski-Suomen kuntaa. Kuntayhtymän jäsenkunnat ovat: Kannonkoski, Multia, Karstula, Pihtipudas, Kinnula, Kivijärvi, Saarijärvi, Konnevesi, Uurainen, Kyyjärvi, Viitasaari, Laukaa ja Äänekoski.

Toiminnallisesti alue jakautuu Saarijärvi-Viitasaari -seutukuntaan ja Äänekosken seutukuntaan. Kuntayhtymän jäsenkunnista Laukaa ja Uurainen sekä Multia suuntautuvat toiminta-alueen ulkopuolelle siten, että Laukaa ja Uurainen suuntautuvat Jyväskylään ja Multia Keuruulle. Kuntayhtymän tehtävänä on järjestää ammatillista peruskoulutusta ja lisäkoulutusta, oppisopimuskoulutusta, työvoimapolitiittista aikuiskoulutusta sekä palvelutoimintaa ympäröivän alueen tarpeisiin. Koulutuksen tarkoituksena on kohottaa väestön ammatillista osaamista, kehittää työelämää ja vastata sen osaamistarpeita sekä edistää työllisyyttä.

Tehtäviensä toteuttamiseksi kuntayhtymä ylläpitää Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskusta (POKE). Sen toimipaikat sijaitsevat Äänekoskella, Saarijärvellä ja Viitasaarella. Näiden lisäksi koulutusta järjestetään muualla jäsenkunnissa tarpeen mukaan.

Poken yksiköt ovat:

- Luonnonvara-ala, Saarijärvi
- Kaupan ja hallinnon ala, Äänekoski
- Sosiaali- ja terveysala, Äänekoski
- Tekniikan ja liikenteen ala, Matkailu-, ravitsemis- ja talousala, Viitasaari
- Tekniikan ja liikenteen ala, Matkailu-, ravitsemis- ja talousala, Äänekoski
- Aikuiskoulutus
- Oppisopimuskoulutus.

Pohjoisen Keski-Suomen oppimiskeskus kokoaa yhteen monipuolisen koulutustarjonnan ja asiantuntemuksen. Se palvelee laaja-alaisesti pohjoista Keski-Suomea ja sen elinkeinoelämää sekä edistää alueen kehittämiseksi asetettujen tavoitteiden toteutumista.

Oppilaitoksessa järjestetään toisen asteen ammatillista peruskoulutusta seuraavilla koulutus- ja opintoaloilla:

TAULUKKO 1. Poken koulutus- ja opintoalat

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala Luonnontieteiden ala	Liiketalous ja kauppa Tietojenkäsittely
Tekniikan ja liikenteen ala	Arkkitehtuuri ja rakentaminen Kone-, metalli- ja energiatekniikka Sähkö- ja automaatiotekniikka Prosessi-, kemian- ja materiaalitekniikka Ajoneuvo- ja kuljetustekniikka
Luonnonvara- ja ympäristöala	Maatilatalous Metsätalous Luonto- ja ympäristöala
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	Sosiaali- ja terveysala Kauneudenhoitoala
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	Majoitus- ja ravitsemisala Kotitalous- ja kuluttajapalvelut

Taulukko 1 havainnollistaa hyvin ne koulutustarpeet, jota oppilaitosta ympäröivä työelämä on koulutukselle alueellisesti asettanut.

4.2 Kuntayhtymän toiminta-alueen väestö ja työpaikat

Pohjoinen Keski-Suomi on Keski-Suomen maakunnan sisällä ominaispiirteiltään poikkeava. Se muodostaa maantieteellisesti laajan yhtenäisen alueen. Yhteistä ovat pitkät etäisyydet, pienet kunnat ja väestökehityksen haasteet. Alue on väestömäärältään vähenevä ja väestörakenteeltaan vanheneva. Elinkeinorakenteelle on ominaista, että Saarijärven - Viitasaaren seutukunnalla maa- ja metsätalouden osuus ja Äänekosken seudulla teollisuuden ja muun jalostuksen osuus on keskimääräistä suurempi.

Kuntayhtymän alueella asui vuoden 2008 lopussa yhteensä 80 100 asukasta. Väestömäärä on vuosittain vähentynyt, ja ikärakenteeltaan väestö vanhenee. Eniten väestö on vähentynyt Saarijärven - Viitasaaren seutukunnalla. Tilastokeskuksen vuoden 2009 väestöennusteen mukaan toiminta-alueen väestömäärä on 79 420 vuonna 2015. Kasvua tapahtuu Laukaassa ja Uraisilla, muuten väestö vähenee. (Tilastokeskus 2009.)

4.3 Kuntayhtymän strategiat ja tavoitteet

Kuntayhtymän toiminta-ajatuksena on kohottaa ammatillista osaamista pohjoisessa Keski-Suomessa ja päämääränä se, että kuntayhtymä on pohjoisen Keski-Suomen johtava koulutuksen järjestäjä, joka palvelee aluetta tuottamalla ammattiosajia työelämän tarpeisiin yhdessä alueen muiden toimijoiden kanssa.

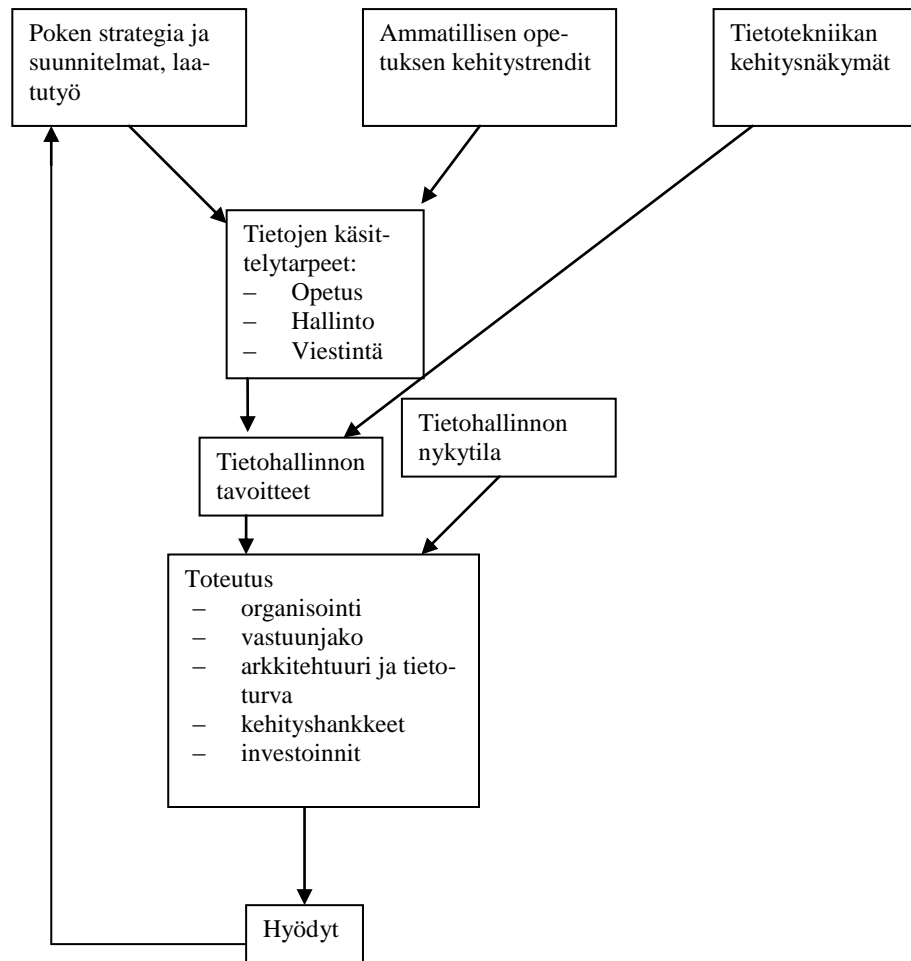
Strategiset tavoitteet ja menestystekijät ovat asiakaslähtöisyys, opiskelijasta huolehtiminen, työelämlähtöisyys, seudullisuus, alueen koko ikäluokasta huolehtiminen, työllistyminen alueelle, aikuisten koulutustarpeeseen vastaaminen, osaamisen kohottamiseen liittyvät hankkeet alueella, osaava henkilöstö, pätevä opetushenkilöstö, oman osaamisen kohottaminen, hyvä työilmapiiri, toiminnan taloudellisuus ja uusiutumisen edellyttämä taloudellinen tulos. (Äänekosken ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä, Taloussuunnitelma 2010.)

4.4 Poken tiedonhallinta strategia

Poken tiedonhallintastrategia vuosille 2010 perustuu oppimiskeskuksen strategisiin linjauksiin ja menossa oleviin muutosprosesseihin. Tämän strategian keskeisiä elementtejä ovat:

- käyttöjärjestelmien ja perusohjelmien sukupolvenvaihdot
- hallinnollisten tietojärjestelmien ongelmien vähentäminen
- tietoteknisresurssien lisääminen
- verkko-opetus
- etäkäyttö.

Kehitystä luodaan sekä normaalina tietohallintatyönä että erityisinä kehityshankkeina. Jokaiselle hankkeelle asetetaan selkeä tavoite, aikataulu ja vastuhenkilö. Hankkeiden etenemistä valvoo johtoryhmä, joka myös nimeää työryhmät ja vastuhenkilön. Strategiaan totuttaminen ei vaadi suuria investointeja. Strategian linjausten toteutuminen ja onnistuminen tuovat Pokelle lukuisia hyötyjä, mm. henkilökunnan työn laatu paranee henkilökunnan työnteon joustavuuden ja tehokkuuden myötä. Kustannussäästöjä tulee myös standardoimalla laitehankintoja. Lisäksi ulkoinen kuva paranee sisäisten toimintaprosessien tehostumisen myötä. Tiivistettynä Poken tiedonhallintastrategia on kuvion 9 mukainen. (Poken tietohallintastrategia 2010.)



KUVIO 9. Poken tietohallinnan rakenne (Poken tietohallintastrategia 2010.)

Kuviossa 9 olevalla toimintamallilla Poke pyrkii resurssien tehokkaaseen ja taloudelliseen käyttöön.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Koska oppilaitoksen johtamiseen tarvitaan tietoa, on tärkeää löytää ja valita käytettävin ja tärkein tieto. Tietoa on joka paikassa, mutta se ei tule esiin, ellei hallita niitä prosesseja, jossa tieto liikkuu. Tätä havainnollistamaan on erilaisia testejä kuten oppivan organisaation pikatesti. (Moilanen 2001, 78.)

Oppiva organisaatio on organisaatio, jossa ihmiset jatkuvasti kehittävät kyvykkyyttään saadakseen aikaan haluamiaan asioita. Oppivassa organisaatiossa rohkaistaan yhteistoinnallista tavoitteiden muodostamista ja ihmiset oppivat oppimaan yhdessä. Näin kehittää kykyä vaikuttaa omaan tulevaisuuteen, eikä keskitytä vain säilyttävään tai sopeutuvaan oppimiseen. Oppiva organisaatio on tietoisesti johdettu kokonaisuus, jonka keskeiset organisaatio- ja yksilötason tekijät liittyvät yhteiseen suuntaan, esteiden tunnistamiseen, keinojen soveltamiseen ja arviointiin.

”Oppivan organisaation pikatesti” on osa tieteellisesti analysoidusta ja kattavammasta ”Oppivan organisaation timantti ” -mittarista. Tähän testiin on valittu ne väittämät, jotka ovat tilastollisen analyysin mukaan parhaita oppiva organisaatio -kokonaisuuden arvioinnissa. Pikatestin kysymykset korreloivat oppivan organisaation kokonaisuuteen selkeästi eli mitä suurimpia keskiarvoja kyseiset vastaukset saivat tutkimuksessa, sitä ”parempia” oppivia organisaatioita kyseiset yritykset olivat. Vastaavasti mitä heikompia pisteitä vastaajat antoivat, sitä enemmän kehitettävää kyseisessä organisaatiossa oli. Tämän mittarin avulla on mahdollisuus saada yleiskuva oman organisaation nykytilasta. (Moilanen 2001, 78.)

Oppivan organisaation pikatesti tehdään siten, että jokaiseen väittämään vastataan asteikolla 0-4. Mitä lähempänä vastaus on nollaa, sitä vähemmän kyseistä asiaa koetaan olevan, ja vastaavasti mitä suurempi luku on, sitä enemmän kyseistä ominaisuutta on. Siis mitä paremmin kyseinen väittämä kuvaa organisaatiota, sitä lähempänä neljää pistettä on vastaus. Jos väittämä kuvaa huonosti nykytilaa, silloin vastaus on lähempänä nollaa.

5.1 Oppivan organisaation pikatesti

Kyselylomakkeita oli 20 kappaletta ja palauttaneita 17 joten vastausprosentti oli näin 85 %. Lisäksi lomakkeita pyrittiin jakamaan eri henkilöstöryhmille. Opetustehtävässä oleville jaettiin eniten, koska on kyse koulutusorganisaatiosta. Henkilöstöryhmät olivat toimisto ja hallinto (konttoritehtävät), kiinteistön hoito (talonmiehet), siivouspalvelu (siivoojat), informaatiopalvelut (ATK-tukihenkilöstö), koulutussuunnittelijat (vastaavat valittavista ja toteutettavista opinnoista), ja opettajat (vastaavat opintojen toteuttamisesta).

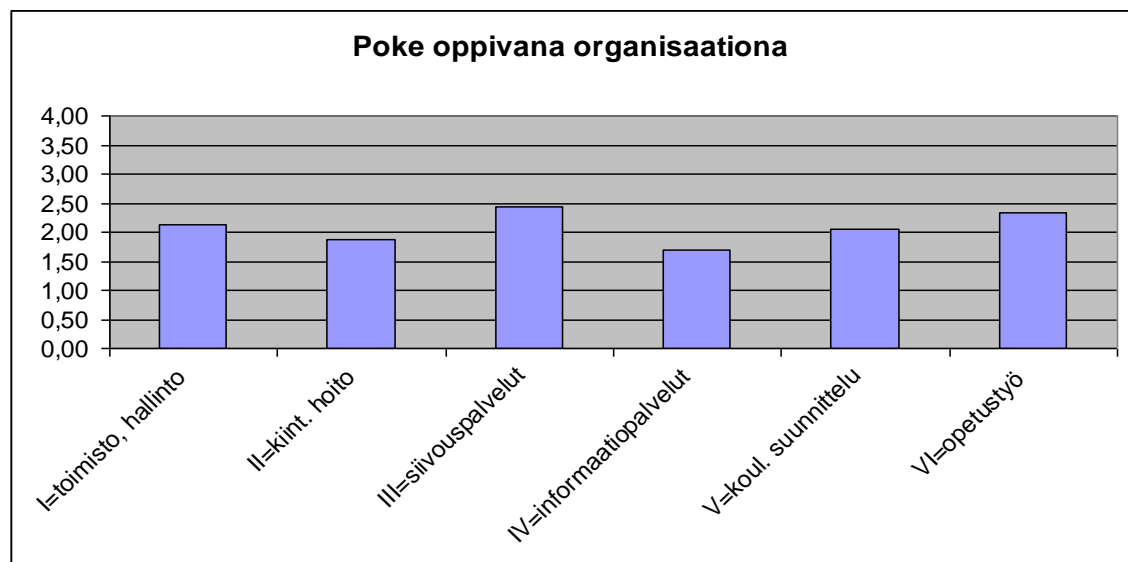
TAULUKKO 2. Oppivan organisaatio pikatesti

TULOKSET KYSYMYKSITTÄIN/ TULOKSET RYHMITTÄIN																		
																		KA
1.	2	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	3	1	3	1,88
2.	2	2	1	3	3	2	1	1	3	1	1	2	2	1	2	2	2	1,82
3.	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	3	2	2	2	3	1,82
4.	3	2	1	2	2	3	4	2	4	1	2	2	2	1	2	3	3	2,29
5.	2	3	2	2	3	1	2	1	3	1	1	3	3	2	3	3	4	2,29
6.	2	2	1	2	3	2	1	2	3	0	1	3	3	3	3	3	4	2,24
7.	3	3	2	2	4	3	3	2	4	2	2	3	3	3	2	4	4	2,88
8.	2	2	1	2	3	2	1	2	3	1	1	3	2	1	2	3	3	2,00
KA	2,13		1,88		2,44		1,69		2,06		2,32						2,15	
			TOIMISTO JA HALLINTO															
			KIINT. HOITO, TALONMIEHET															
			SIIVOUSPALVELUT															
			INFORMAATIOPALVELUT															
			KOUL. SUUNNITTELU															
			OPETUSTYÖ															
			KESKIVARVO															

Taulukosta 2 näkee että yhteinen keskiarvo oli 2,15. Korkeimman arvosanan antoivat siivouspalvelut ja huonoimman informaatiopalvelut.

Kyselyyn osallistuneille esitettiin seuraavat väittämät:

1. Koko organisaation oppimisedellytyksiä parannetaan systemaattisesti.
2. Oppivan organisaation rakentamiseen panostetaan meillä paljon.
3. Oppimisen esteitä pyritään koko ajan tunnistamaan.
4. Yrityksessämme työskenteleville tarjotaan erinomaiset oppimisen mahdollisuudet.
5. Koen, että johto arvostaa oppimistani.
6. Johto tukee ja kannustaa oppimistani.
7. Tunnen, että ammattitaitooni luotetaan.
8. Esimiesteni esimerkki kertoo sen, että oppiminen on meille tärkeää.



KUVIO 10. Oppivan organisaation pikatesti ryhmittäin.

Kuvio 10 kertoo ryhmien välisen hajonnan graafisesti.

Tulokset Moilasen (2001, 78–79) esittämän kriteeristön mukaan:

1-1,3 Organisaatio elää puuttuvan tai piilevän oppimisen vaihetta, oppimista ei erityisemmin arvosteta, eikä siihen juurikaan panosteta, oppimisen tarpeita tai kehittämisen kohteita ei tiedosteta, eikä koulutuksen systemaattisuuteen kiinnitetä huomiota.

1,4–2,6 Organisaatio elää satunnaisten oppimisen vaihetta, oppimista tai koulutusta ar-

vostetaan, tai koulutukseen panostetaan. Oppimisella ei kuitenkaan ole selvää yhteyttä yrityksen liiketoimintaan tai sen kehittämiseen ja muut asiat ovat systemaattista kehittämistä tärkeämpiä. Yrityksen johto on ajoittain innostunut ja tukee työntekijöitä erilaisten kehittämisprojektien toteutuksessa. Kehittäminen jää irralliseksi, eikä sitä erityisemmin arvioida eikä palkita.

2,7–4,0 Organisaatio elää systemaattisen oppimisen vaihetta. Johto arvostaa aidosti oppimista ja oppimiseen panostetaan. Kehittämisen ja oppimisen taustalla on selkeä näkemys yrityksen tulevaisuuden tarpeista ja visioista – oppiminen on rakennettu tukemaan yrityksen, mutta myös yksilöiden menestystä. Oppimiseen varataan aikaa ja ihmisiä tuetaan heidän oppimisessaan. oppimista tai kehittymistä tarkastellaan tavoitteellisesti, tavoitteita mitataan ja saavutuksia palkitaan.

Ryhmittäin tarkasteltuna siivoojat näkivät eniten oppivan organisaation vaikutteita vastatessaan kysymyksiin organisaatiossamme. Toiseksi eniten sitä kokivat opettajat. Vähiten näitä ominaisuuksia näkivät organisaatiossamme informaatiopalveluista vastaavat ja talonmiehet.

Kaiken kaikkiaan tämän testin mukaan organisaatio on vaiheessa, jossa oppimista arvostetaan ja siihen on panostettu hiukan, mutta toiminta ei ole vielä systemaattista ja kehittäminen on irrallista, se ei ole vielä rutiini tapa toimia. Parasta organisaation kannalta on se, että ihmiset organisaatiossa kokevat että heidän ammattitaitonsa luotetaan.

Oppivaan organisaation pikatestissä keskitytään arvioimaan erityisesti johtamista, organisaation suuntaa, oppimisen esteitä, oppimisen keinoja ja oppimisen arviointia ja palkitsemista. Moilanen (2001, 80) esittää seuraavat kysymykset arvioitaessa oppivan organisaation pikatestiä:

1. Mitkä osa-alueet ovat parhaiten hallinnassa?

Johtamisen kannalta on arvokasta, että työntekijät tuntevat, että heidän ammattitaitonsa luotetaan, heille tarjotaan hyvät oppimisen mahdollisuudet ja että oppimista tuetaan ja arvostetaan.

2. Mitkä osa-alueet ovat huonoimmassa tilanteessa tällä hetkellä?

Huonoimmalta tilanne näyttää siinä, että oppimisen esteitä ei kyetä kovin hyvin tunnistamaan, eikä oppivan organisaation rakentamiseen panosteta riittävästi.

3. Mitkä osa-alueet tai asiat ovat strategisesti tärkeimpiä?

Strategisesti tärkein osa-alue on organisaation kehityksen suunta ja juuri siinä olemme varsin satunnaisen oppimisen vaiheessa.

4. Missä tarvitaan ”tulipalon sammutusta”?

Alkupään kysymykset ja niistä saadut pisteet, kertovat että olisi paljon selkeämmin profiloitettava oppivaksi organisaatioksi. Olisi ehkä syytä harrastaa ”tulipalon sammutusta” tässä asiassa, eli herätä ja toimia.

5. Mitä osa-alueita pitäisi ottaa tarkempaan tarkasteluun?

Oppivan organisaation johtamisen kannalta pitäisi ottaa tarkempaan tarkasteluun kysymys

8. Kun kysyttiin esimiesten esimerkistä oppimisen tärkeyteen, niin vastanneiden antama arvosana oli varsin vaatimaton. Eivätkö siis esimiehet näytä esimerkkiä oppimiseen?

6. Mitä pitäisi kehittää, missä kehittämisessä saataisiin paras tulos?

Paras tulos saadaan ja on jo saatu tämänkin testin mukaan siinä, että arvostetaan ja luotetaan sekä tuetetaan niitä, jotka pyrkivät viemään organisaatiota oppivan organisaation suuntaan käyttämällä oppivan organisaation keinoja.

7. Millaista raha- ja aikapanostusta valittujen osa-alueiden kehittämiseen tarvitaan?

Panostuksen kannalta parasta on se, että taataan yksilöille ja sitä kautta organisaatiolle oppimisen mahdollisuus.

8. Ketkä ottavat vastuun kehittämisestä?

Tätä testiä tulkitsemalla ainakaan esimiesten esimerkin omainen vastuu ei ole näkyvää, vaan pikemminkin se on yksilöillä itsellään, sillä koetaan että oppimista kannustetaan, tuetaan ja arvostetaan jossain määrin.

5.2 SWOT- analyysi

Vahvuudet	Heikkoudet
Mahdollisuudet	Uhat

KUVIO 11. SWOT-nelikenttä.

(Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2010.)

Kuvio 11 mukainen SWOT-analyysi (S=Strengths, W=Weaknesses, O=Opportunities, T=Threats) on Albert Humphreyn kehittämä nelikenttämenetelmä, jota käytetään strategian laatimisessa sekä oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Se on hyödyllinen ja yksinkertainen työkalu yrityksen toiminnan, hankkeiden ja projektien suunnittelussa. SWOT-analyysin kohteena voi olla jonkin yrityksen toiminta koko laajuudessaan, jonkin tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky tai esimerkiksi kilpailijan toiminta ja kilpailukyky. SWOT- analyysissä kirjataan ylös analysoidun asian:

- vahvuudet
- heikkoudet
- mahdollisuudet
- uhat.

SWOT-analyysi on kahden ulottuvuuden kuvaama nelikenttä. Kaavion vasempaan puoliskoon kuvataan myönteiset ja oikeaan puoliskoon negatiiviset asiat. Kaavion alapuoliskoon kuvataan organisaation ulkoiset ja yläpuoliskoon sisäiset asiat. Tämän jälkeen SWOT-analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi,

miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään. Tuloksena saadaan toimintasuunnitelma siitä, mitä millekin asialle pitää tehdä.

Pokessa kysely lähetettiin sähköpostitse kahdeksalle johtoryhmässä toimivalle ja heistä viisi palautti lomakkeen täytettynä eli palautusprosentti oli 62,5 %. Kysely laitettiin johtoryhmän jäsenille siksi, että heillä pitäisi olla näkemys siitä, mikä tai mitkä tiedot ovat johtamisen kannalta tärkeitä. Kyselyssä mainittiin erilaisia tiedostoja ja kyselyitä, joita toteutetaan jatkuvasti ja joilla kerätään erilaista tietoa koko ajan. Vastaaja sai myös nimetä omasta mielestään tärkeän kyselyn, ellei se ollut lueteltujen joukossa. Tehtävänä oli sijoittaa kysely SWOT-nelikenttään sellaisena kuin vastaaja näki sen merkityksen SWOT-kentässä.

5.3 SWOT analyysin tulokset

5.3.1 Vahvuudet

Vahvuuksina tuli esiin seuraavia teemoja: henkilöstöraportit, yksiköiden toimintasuunnitelmat (2 kpl), aikuiskoulutuksen SWOT-kysely, työyhteisöindeksikysely (3 kpl), sisäisen viestinnän kysely, perustyön onnistuminen, talous kunnossa, Poken toimivuus ja jalkautuminen toimintaan KY:n alueella, Poken toiminnan tilaa ja sen kehittymistä kuvaavat tunnusluvut, arviointi päättöluokkien oppilailta (2 kpl) ja johtoryhmän suunnittelupäivät. Vahvuuksia arvioitaessa työyhteisöindeksikysely näyttää nousevan tärkeimmäksi mittariksi arvioitaessa vahvuuksia. Muita tärkeitä ovat yksiköiden toimintasuunnitelmat ja arviointi päättöluokkien oppilailta.

5.3.2 Heikkoudet

Heikkouksina korostettiin seuraavia teemoja: toimintakertomukset (4 kpl), strategiset tavoitteet ja menestystekijät (3 kpl), Poken toiminnan tila ja sen kehittymistä kuvaavat tunnusluvut (2 kpl), valmistuvien opiskelijoiden sijoittuminen, henkilöstöraportit, johtoryhmän suunnittelupäivät, oppilaitoksesta eroaminen/opiskelun keskeyttäminen ja kysely sisäisestä viestinnästä. Johtoryhmä näkee selvästi heikkoutena toimintakertomukset, muita asioita, jotka kaipaisivat selvästi tarkistamista, uutta linjausta ja perehtymistä ovat strategiset tavoitteet ja menestystekijät sekä Poken toiminnan tilaa ja sen kehittymistä kuvaavat tunnusluvut.

Huomiota kiinnittää ristiriitaisuus siinä, että jotkut näkevät jonkin asian vahvuutena ja toiset taas saman asian heikkoutena. Tämä johtuu ilmeisesti siitä että painotetaan samassa asiassa eri kohtia ja vaikutuksia. Kokonaisuutena se, että on erilaisia ajatuksia samasta asiasta, on toki hyvä, sillä se osoittaa että kaikki myös pohtivat asioita, eivätkä pelkästään myötäile toisten ajatuksia.

5.3.3 Mahdollisuudet

Mahdollisuuksina kyselyssä nähtiin tärkeimpinä strategiset tavoitteet ja menestystekijät (2 kappaletta), sekä Poken toiminnan tila ja sen kehittäminen. Henkilöstöraportit kiinnostivat myös arvioiden kohteena ja se toistui hieman useammin kyselyn vastauksissa. Mahdollisuuksien arvioinnissa kokonaisuudessaan hajonta vastaajien kesken oli suuri. Vastauksissa tuli esiin seuraavia teemoja: näyttöihin osallistuneet -kysely, kysely näyttötutkinnon valmistavaan koulutukseen osallistumisesta/näyttötutkinnon suorittamisesta, oppilaitoksen tutkintoon johtamaton koulutus -kysely, toimintakertomukset, oppilaitokset ja opiskelijat -kysely, monipuolisen toimintaympäristön kanssa on mahdollisuuksia, valmistuvien opiskelijoiden sijoittuminen, oppilaitoksesta eroaminen/opiskelun keskeyttäminen, oppilaiden hakutoivetilasto sekä tuloksellisuus rahoitus. Mielenkiintoista oli että mahdollisuuksina nähty strategiset tavoitteet ja menestystekijät nähtiin myös heikkoutena.

5.3.4 Uhat

Kyselyn perusteella seuraavat teemat koettiin uhkana: maakuntaa koskevat selvitykset ja suunnitelmat (2 kpl), OPH:n ammattiopistostrategia, henkilöstöraportit, toimintakertomukset, Poken toiminnan tila ja sen kehittymistä kuvaavat tunnusluvut, kysely sisäisestä viestinnästä, toimintayhteisöindeksikysely, valmistuvien opiskelijoiden sijoittuminen, oppilaitoksesta eroaminen/opiskelun keskeyttäminen, käyttömenojen valtionosuuksien laskentakysely oppilaitoksen rahoitusta varten, arviointineuvoston kyselyt, ja lääninhallituksen kyselyt.

Uhkana nähtiin selvästi se, että OPH on toimillaan painostamassa niin, että maakuntaan jäisi vain yksi maakunnallinen ammattiopisto. Tämä uhka oli kirjattu maakuntaa koskevien selvitysten ja suunnitelmien sisään. Uhkien osalta oli taulukossa 3 myös nähtävissä näkemyksissä selvää hajontaa.

TAULUKKO 3. Yhteenveto SWOT -kyselyssä esiin tulleista teemoista

Kyselyssä korostuneet asiat	Vahvuus	Heikkous	Mahdollisuus	Uhka	Määrä yht.
työyhteisöindeksikysely	3				3
yksiköiden toimintasuunnitelmat	2				2
arviointi päättöluokkien oppilailta	2				2
toimintakertomukset		4			4
strategiset tavoitteet ja menestystekijät		3	2		5
Poken toiminnan tila ja sen kehittymistä kuvaavat tunnusluvut		2	1	1	4
henkilöstöraportit			1	1	2
maakuntaa koskevat selvitykset ja suunnitelmat				2	2

Taulukko 4 mukaan vahvuutena tärkein teema oli työyhteisöindeksikysely. Eniten teemoista sai huomiota toimintakertomukset heikkouksina, sekä toisaalta myös mahdollisuuksina. Poken toiminnan tila ja sen kehittymistä kuvaavat tunnusluvut -teema koettiin heikkoutena, mahdollisuutena ja lisäksi uhkana. Poken strategiset tavoitteet ja menestystekijät -teema oli useimpien mielestä heikkous.

TAULUKKO 4. Tiivistetty SWOT-analyysi

vahvuudet työyhteisöindeksikysely yksiköiden toimintasuunnitelmat arviointi päättöluokkien oppilailta	heikkoudet toimintakertomukset strategiset tavoitteet ja menestystekijät Poken toiminnan tila ja tunnusluvut
mahdollisuudet strategiset tavoitteet ja menestystekijät Poken toiminnan tila ja tunnusluvut henkilöstöraportit	uhat maakuntaa koskevat selvitykset ja suunnitelmat Poken toiminnan tila ja tunnusluvut henkilöstöraportit

Toimintayhteisöindeksikysely on suhteellisen uusi tapa Pokessa, mutta se todella näytetään koettavan johtoryhmässä tärkeänä vahvuustekijänä. Heikkoutena johtoryhmä näkee toimintakertomukset, perusteluja valitettavasti tähän ei löydy. Mahdollisuutena nähdään strategiset tavoitteet ja menestystekijät, joka on varsin mielenkiintoista, koska sama asia nähdään myös heikkoutena. Toki sinänsä on hyvä asia, jos toisessa yhteydessä heikkous voidaan kääntää mahdollisuudeksi. Se, että uhkana koetaan maakuntaa koskevat suunnitelmat kouluskuntayhtymien määrästä, ei liene kellekään Pokelaiselle uusi asia, sillä se on mainittu niin usein erilaisissa keskusteluissa ja raporteissa.

TAULUKKO 5. Vertailu BSC/ oppiva organisaatio/ SWOT

Seuraavassa taulukossa 5 on pyritty arvioimaan Poken strategisia tavoitteita ja menestystekijöitä suhteessa 1. tasapainotettuun mittariin (BSC), 2. oppivaan organisaation tavoitteisiin ja niihin näkemyksiin joita 3. SWOT analyysi toi mukanaan organisaatiosta.

LÖYTYYKÖ NÄITÄ PIIRTEITÄ?			
RUKSAUS (x), JOS LÖYTYY	1. (BSC)	2.oppiva organisaatio	3. SWOT
– asiakaslähtöisyys	X	X	X
– opiskelijasta huolehtiminen	X	X	X
– työelämälähtöisyys	X	X	
– seudullisuus	X		X
– alueen koko ikäluokasta huolehtiminen	X	X	
– työllistyminen alueelle	X	X	X
– aikuisten koulutustarpeeseen vastaaminen	X	X	X
– osaamisen kohottamiseen liittyvät hankkeet alueella	X	X	
– osaava henkilöstö	X	X	X
– pätevä opetushenkilöstö	X	X	X
– oman osaamisen kohottaminen	X	X	
– hyvä työilmapiiri	X	X	X
– toiminnan taloudellisuus	X		X
– uusiutumisen edellyttämä taloudellinen tulos			

Poken strategiassa BSC:n asiakasnäkökulmaan linkittyvät seuraavat asiat, kuten asiakaslähtöisyys ja opiskelijasta huolehtiminen. Prosessinäkökulmasta voisi tarkastella seuraavia tekijöitä: työelämälähtöisyys, seudullisuus, alueen koko ikäluokasta huolehtiminen, työllistyminen alueelle, aikuisten koulutustarpeeseen vastaaminen ja osaamisen kohottamiseen liittyvät hankkeet alueella. Työyhteisönäkökulmaan liittyvät seuraavat strategiset tekijät, osaava henkilöstö, pätevä opetushenkilöstö, oman osaamisen kohottaminen ja hyvä työilmapiiri. Taloudellinen näkökulma kuuluisivat toiminnan taloudellisuus ja uusiutumisen edellyttämä taloudellinen tulos.

Oppivan organisaation ydinalueita ovat Sarala & Saralan (1996) mukaan 1) työkuulttuuri ja ilmapiiri, 2) laatu, tuottavuus ja toimintaprosessit, 3) kehittäminen ja verkostot, 4) oppimisenäkökulma, 5) joustavuus ja moniosaaminen sekä 6) tosiasioiden tunnistaminen ja visiointi.

Poken strategisista tekijöistä työkuulttuuri ja ilmapiiri -tekijöihin (1) kuuluu hyvä työilmapiiri. Laatu-, tuottavuus- ja toimintaprosesseihin (2) kuuluvat: osaava henkilöstö, pätevä opetushenkilöstö ja aikuisten koulutustarpeeseen vastaaminen. Kehittäminen ja verkostot – tekijöihin (3) kuuluvat osaamisen kohottamiseen liittyvät hankkeet alueella, oman osaamisen kohottaminen, työelämälähtöisyys, seudullisuus, alueen koko ikäluokasta huolehtiminen ja työllistyminen alueelle. Oppimisenäkökulmaan (4) kuuluvat asiakaslähtöisyys ja opiskelijasta huolehtiminen. Joustavuus ja moniosaaminen -tekijöihin (5) ei löytynyt sopivia tekijöitä. Tosiasioiden tunnistamiseen ja visiointiin (6) kuuluvat toiminnan taloudellisuus ja uusiutumisen edellyttämä taloudellinen tulos.

5.3.5 Teorian ja käytännön tutkimuksen keskeisimmät tulokset

Tutkimusongelma oli selvittää mitä tietoja oppilaitos kerää ja mitä varten sekä hyödynnetäänkö näitä tietoja erityisesti johtamisessa. Tutkimus toi esiin sen että tietoja kyllä käytetään johtamisen välineenä, mutta tiedon hallinta on ristiriitaista, eikä siitä ole selkeää yhteistä näkemystä. Sengen (1990) näkemyksen mukaan organisaatioilla tulee olla yhteiset tavoitteet ja päämäärät. Yhteiseen käsitykseen päästään avoimen keskustelun ja yhteisen työstämisen avulla.

Vastausta siihen, mitä tietoa kannattaa kerätä, ei saatu. Ei voida sanoa kuitenkaan etukäteen kovin tarkasti, mikä tieto on tärkeätä, tai onko kerätty tieto väärää tai tarpeetonta, sillä eri tarpeisiin tarvitaan erilaista tietoa ja sinänsä tieto on tarkoitettu vain uuden tiedon pohjaksi. Tietoa oli runsaasti ja tietoisuus tiedon läsnäolosta näkyi vastauksissa. SWOT-analyysin tiedot ovat kyllä hyvinkin käytännössä hyödynnettävissä olevaa tietoa jos niin halutaan. Menetelmää olisi voinut täydentää vielä erillisillä kyselylomakkeilla, joita ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa käytetty, vaan tyydyttiin SWOT- analyysin tuottamaan ydintietoon.

SWOT- analyysi tuotti tietoa siitä, että vahvuutena koetaan johtoryhmässä työyhteisöindeksikysely, heikkoutena toimintakertomukset, mahdollisuuksina strategiset tavoitteet ja menestystekijät sekä uhkana maakuntaa koskevat selvitykset ja suunnitelmat.

Sengen (1990) oppivan organisaatiokäsityksen mukaan ajatusten pitää tulla näkyväksi keskusteluiden ja avoimen toimintakulttuurin kautta ja jokainen on osa kokonaisuutta ja vaikuttaa omalta osaltaan sen toimintaan ja tuloksiin. Käytännössä siis jokainen osaprosessi vaikuttaa toiseen prosessiin.

Koska vahvuutena nähdään työyhteisöindeksikysely, on sitä helppo kehittää niin, että siitä saadaan tietoa, jota on helppo työstää ja kehittää organisaation toiminnan tueksi ja avuksi. Heikkoutena nähty toimintakertomus on pelkkä dokumentti, joten senkin kehittäminen lienee kohtuullisen helppo asia. Ongelma on, jos toimintakertomuksen sisältö kertoo toiminnasta, joka on laadutonta tai muuten ongelmakeskeistä. Silloin täytyy muuttaa toimintaa, jolloin toimintakertomuskin muuttuu. Mahdollisuuksina nähdyt strategiset tavoitteet ja menestystekijät kertoo siitä, että todella monet niistä kuvaavat juuri sitä, mihin oppivalla organisaatiolla pyritään – kehitysprosessiin joka kehittää itse itseään, jatkuvasti uudistuen. Uhkana on koettu maakuntaa koskevat selvitykset, joka kertoo mm. siitä, että Keski-Suomessa olisi vain yksi maakunnallinen ammatillinen koulutuskuntayhtymä. Tämä on mainittu muutamissa OPH:n raporteissa ja lieneekin OPH:n tavoite, mutta myös siihen olisi suhtauduttava avoimesti ja vietävä se keskusteluihin ja katsottava millaisia mahdollisuuksia se voisi tuoda tullessaan. Vetäytyminen ja pelon kanssa eläminen vie kuitenkin toiminnallisia voimavaroja ja täten musertaa sitä perustaa, jonka varassa toimintaa on aiemmin harjoitettu. Kaiken kaikkiaan heikkouksia olisi pyrittävä muuntamaan vahvuuksiksi ja uhkia mahdollisuuksiksi.

6 POKE OPPIVAKSI ORGANISAATIOKSI

Jos tulevaisuudessa Poke halutaan kokea oppivana organisaationa, mielestäni seuraava vaihe olisi testata nämä SWOT- analyysissa esiin tulleet näkemykset Kolbin (1984) organisaation oppimiskehässä ajatus ajatukselta. Kolbin tunnettu malli, oppimisen kehä, perustuu muun muassa Deweyn ja Piaget'n ajatuksille (Kolb 1984). Kolbin mallissa on Piaget'n mallin tavoin kaksi ulottuvuutta: konkreettisen oppimisen suhde abstraktiin oppimiseen ja aktiivisen oppimisen suhde pohdiskelemaan lukemiseen. Kolb korostaa, että kaikki neljä osa-aluetta ovat yhtä tärkeitä täydellisen oppimisprosessin saavuttamiseksi. Jokainen osa-alue sisältää yhden oppimisen perustaidon. Kolbin mallin ensimmäisessä vaiheessa läpikäydään konkreettisia kokemuksia. Toisessa vaiheessa havainnoidaan ja pohdiskellaan. Kolmannessa vaiheessa luodaan yhteisiä käsityksiä. Lopuksi neljännessä vaiheessa kokeillaan ja sovelletaan käytännön tilanteissa uutta luotua tietoa.

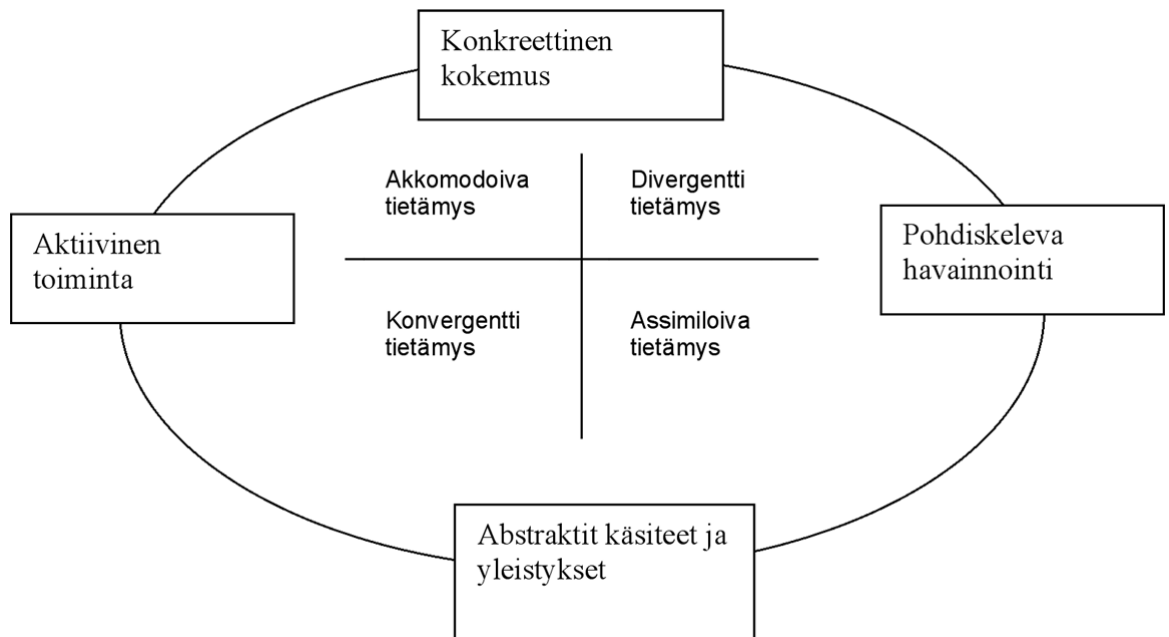
Oppiminen on Kolbin mukaan neljävaiheinen jaksottainen prosessi, jonka eri vaiheissa käytetään tiettyä perustaitoa. Oppimisen onnistumiseksi on kaikkia neljää perustaitoa kehitettävä tasapuolisesti. Ihmiset kuitenkin mieltyvät johonkin tai joihinkin oppimiskehän vaiheista muita enemmän ja kehittävät mielellään juuri siihen mieluisimpaan vaiheeseen liittyvää perustaitoa. Yksilö omaksuu näin tietynlaisen oppimistyylin ja sen vaihtaminen tai muuttaminen voi olla myöhemmin vaikeaa.

Kolbin oppimistyyliä jaetaan neljään eri tyyppiin. Osallistuja haluaa hankkia kaiken aikaa mahdollisimman paljon kokemuksia ja täten oppia uutta. Hän pitää toisten kanssa toimimisesta, ryhmätyöstä sekä aivoriivistä. Osallistuja ryhtyy usein toimeen sen kummempia ajattelemta ja nauttii siitä, että asiat menevät eteenpäin. Hän näkee oppimisen ulkoapäin mitattavana liikkeenä, ei niinkään sisäisenä prosessina.

Tarkkailija pitäytyy mielellään taka-alalla oppimistilanteessa. Hän pitää ärsykeistä, joita esimerkiksi luennot ja esitelmät tarjoavat, muttei tahdo itse olla mukana informaation muo-
toutumisessa. Hänelle ominaista on prosessoida asioita itse sen perusteella, mitä on kuullut ja havainnut. Hän pitää siitä, että joku toinen tekee, näyttää tai kertoo käsiteltävän asian ja voi tämän jälkeen miettiä mitä tapahtui.

Päättelijä haluaa muodostaa oman ajatusmallin opittavasta asiasta ennen käytäntöön siirtämistä. Hän pitää uuden asian jäsentämisestä jo aikaisemmin hankitun tiedon päälle ja muodostaa täten kokonaisuuksia, jotka toimivat teoriatasolla. Teoriamuodossa olevia konsepteja on helppo muuttaa myös käytäntöä vastaavaksi ja valmiiseen kokonaisuuteen on helppoa liittää pieniä yksityiskohtia. Päättelijä muodostaa ensin mahdollisimman korkean asteen ymmärryksen käsiteltävästä kokonaisuudesta ja vasta sen jälkeen alkaa sijoittaa pienempiä palasia kohdalleen.

Toteuttaja pitää asioiden saavuttamisesta käytännön sovelluksiksi. Hän haluaa päättelijän tapaan ensin miettiä mitä on tekemässä, mutta haluaa mahdollisimman nopeasti nähdä myös käytännössä asioiden tapahtuvan. Hän on tehtäväorientoitunut ja pitää konkreettisista asioista. Hän ei kuitenkaan lähde kokeilemaan osallistujan tapaan mitään ilman tunnetta siitä, että ollaan menossa oikeaan suuntaan. (Kolb 1971.)



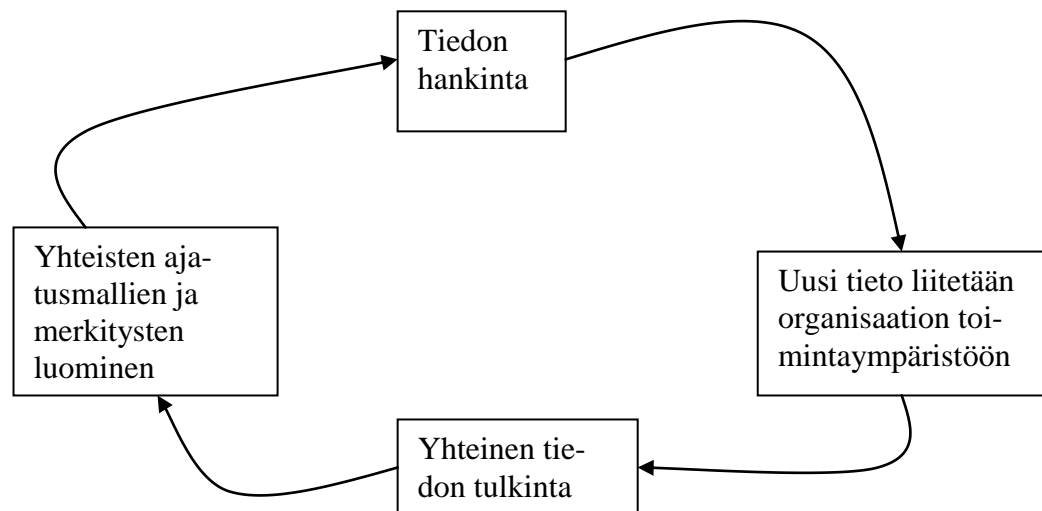
KUVIO 12. Kokemuksellisen oppimisen malli (Kolb 1984).

Kuvio 12 havainnollistaa kuinka erilaisia oppimistyyliä voi olla ja minkälaisia tapoja käsitellä asioita niihin liittyy.

Käytännössä ensimmäisenä vaiheena Poken kehittämisessä voisi olla, että vertaillaan benchmarking -tiimissä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia, tehdään lisä-

selvityksiä ja tutkimuksia ja liitetään saatu tieto jalostuneena vanhaan tietoon, niin että siitä saadaan aikaiseksi yhteinen tulkinta. Tulkinnan aikaansaamiseksi tiedon on oltava avointa ja kaikille saatavilla, pelkästään johtoryhmän sisäinen käsittely ei siis riitä. Tulkinnassa käytetään kaikkia oppivan organisaation välineitä kuten 1) tiimityö ja tiimissä oppiminen, 2) systeemiajattelu, 3) ajatuksia ja toimintaa ohjaavat sisäiset mallit, 4) vapaa tiedonkulku ylhäältä alas ja alhaalta ylös sekä sivuttain, 5) koko henkilöstön jatkuva oppiminen, 6) oppimisen palkitseminen, 7) jatkuva työn kehittäminen 8) yrityksen strategian jatkuva kyseenalaistaminen ja henkilöstön kyky sopeutua muuttuvaan strategiaan, 9) hajautettu päätöksenteko ja osallistuva johtaminen, 10) oppimislaboratoriot ja jatkuva kokeilu, 11) oppimista tukeva yrityskulttuuri. (Rosengarten 1995.)

Seuraava vaihe on yhteisten ajatusmallien ja merkitysten luominen ja tähän paras tapa on keskustelu. Keskustelulla jaetaan tietämystä ja luodaan merkityksiä, rakennetaan ja saadaan yhteisymmärrystä. Keskusteluissa ei liiaksi korosteta kriittisiä määrittäyksiä, vaan jaetaan avoimesti tulokset ja tuetaan riskin ottoa. Tämän jälkeen oppimiskehä pyörähtää liikkeelle uudestaan käyden, kehittyen täydentyen päättymättömänä prosessina.



KUVIO 13. Organisaation oppimiskehä (Ojala 2000, 171).

Kuviossa 13 on Otalan näkemys siitä, kuinka organisaatio saadaan toimimaan paremmin. Toimintamallin ajatuksena on organisaation jatkuva kehitys, joka rakentuu tiedon hankin-

nasta ja tiedon liittämistä vanhaan tietoon organisaation toimintaympäristössä. Seuraavassa vaiheessa luodaan yhteinen tulkinta ja viimeisessä vaiheessa luodaan yhteisiä ajatusmalleja ja merkityksiä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tulokset kertovat, että johtoryhmän sisällä on hyvin erilaisia näkemyksiä siitä, mitkä ovat vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Tulokset osoittavat, että tämän tutkimuksen ongelma ei ole tiedollinen, vaan suurimmalta osaltaan toimintakulttuuriin liittyvä, tiedon käsittelyn ongelma, johon vastaus löytyy oppivan organisaation mukaisesta toimintamallista. Ongelmaa olisi voinut selvittää laajemminkin kyselyillä, mutta jo SWOT-kysely toi pääkysymyksiin vastauksen: tärkeästä tiedosta on erilaisia käsityksiä ja niitä pitäisi kehitellä jatkossa.

Tämän tutkimuksen pääongelma oli miten tietoa hyödynnetään oppilaitoksien johtamisessa? Tutkimusongelmana oli tutkia mitä tietoja oppilaitos kerää ja miksi sekä selvittää hyödynnetäänkö näitä tietoja ja hyödynnetäänkö niitä erityisesti johtamisessa. Tutkimus toi esiin erilaisia tietoja, joista SWOT- tutkimukseen vastaajat olivat erityisen kiinnostuneita. Kiinnostus näihin teemoihin kertoo sen, että kyselyyn vastaajat yrittävät saada valituista teemoista irti enemmän. Työyhteisöindeksikysely koetaan vahvuutena ja siitä on tullut omaksuttu tapa. Toimintayhteisöindeksikyselyn yhtenä tuloksena on usein se, ettei tieto kulje organisaatiossa. Valitettavasti tähän ei ole vielä löydetty toimivaa ratkaisua. Johtoryhmä koki heikkoutena kyselyssä lähes yksimielisesti toimintakertomukset. Mahdollisuutena vastaajat näkivät strategiset tavoitteet. Teema-alueena menestystekijät on mielestäni edelleen kokonaisuutena liian vähän hyödynnetty, koska ei ole selkeitä mittareita, joilla voitaisiin mitata, kuinka näillä osa-alueilla on onnistuttu. Uhkana koettiin maakuntaa koskevat suunnitelmat koulutuskuntayhtymien määrästä. Se ei liene kellekään Pokelaiselle uusi asia, sillä se on mainittu niin usein erilaisissa keskusteluissa ja raporteissa. Herääkin kysymys olisiko tässä asiassa syytä pohtia julkisesti mihin pyritään ja mitä seurausta näiden ajatusten toteutuminen toisi tullessaan?

Irrallisen tiedon tarkastelu sai minut hyvin pian tarkastelemaan Pokea laajemmin oppivan organisaation näkökulmasta, koska tiedon luonne organisaatiossa on kuitenkin prosessi-mainen. Poken strategiset tavoitteet ja päämäärät ovat hyvinkin oppivan organisaation tavoitteiden mukaisia kun niitä vertaa esimerkiksi Otalan (2000) esittämiin näkemyksiin oppivasta organisaatiosta. Strategioita ja tavoitteita olisi aika ajoin hyvä uudistaa ja kehittää ympärillä tapahtuvan kehityksen mukaan. Ja jos oppivan organisaation kehityksen rattaa-

seen uskaltaa heittäytyä, tuo se jälleen tullessaan uusia ideoita ja mahdollisuuksia, jotka johtavat uusiin ratkaisuihin. Uudet ratkaisut tuovat taas uusia vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia, jotka edelleen ovat jalostettavissa konkreettiseksi uudenlaiseksi toiminnaksi.

Yleinen kehitys vie siihen suuntaan, että yhteisöllisyyden ja joustavuuden myötä ratkaisuja tehdään yhdessä ja yhä kasvavan ryhmän kanssa (mm, kumppanit, verkostot, työssäoppimispaikat, henkilöstöryhmät ja erilaiset asiakkaat) ja yhä vähemmän poliittisesti tai organisaation sisäisinä päätöksinä. Joustavuuden näkökulmasta se merkitsee sitä, että myös oppilaitosten on muututtava yhä enemmän ympäröivän maailman kaltaiseksi ja toimittava asiakkuus-kumppanuus -näkökulma kirkkaana. On myös kyettävä visioimaan ja reagoimaan nopeasti odotettavissa oleviin muutoksiin.

Tutkimuksen validiteettia tukee minusta hyvinkin oppivan organisaation pikatesti tai henkilöstökyselyjen tulokset, sekä hiljainen tieto, joka tulee esiin arkikeskusteluissa. Tutkimuksen rajaukseksi asetin sen, etten perehdy liiaksi talouden lukuihin, enkä pyri keräämään laajaa taloushallinnon sektoria tähän tutkimukseen. Jatkotutkimuksena voisi olla sen jälkeen kun tietoa on jatkokehitelty, oppivan organisaation menetelmin uusi SWOT, lisätynä kyselylomakkeilla. Kyselylomakkeilla kyseltäisiin tarkempia tietoja valinnoista ja niiden perusteluista. Tässä tutkimuksessa tieto lisääntyi siltä osin, ettei tieto sinänsä ole tärkeässä asemassa, vaan sen kehittäminen ja jatkuva prosessinomainen tiedon hallinta.

Tutkimuksen reliabiliteettiin liittyen voidaan sanoa, että tutkimus tuotti luotettavaa tietoa todellisuudesta, sillä jos nyt järjestettäisiin vastaava kysely uudestaan ilman mitään jatko-työstöjä, uskoisin vastauksien olevan edelleen samanlaisia. Tämä johtuu siitä, että suhteellisen harvoista asioista oli vahvasti yksimielisiä käsityksiä, joita saattaa syntyä kun asioita työtetään yhdessä. Tutkimus osoitti, että toimintakulttuuri ei ole sisältänyt riittävästi oppivan organisaation mukaisia toimintamalleja, jotka loisivat yhteistä näkemystä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää käytännössä tarttumalla niihin teemoihin, joita SWOT-analyysi antoi tuloksina. Teemoja tulisi työstää hyödyntäen kaikkia oppivan organisaation näkökulmia. Jatkotutkimushaasteena olisi mitä mielenkiintoisinta tutkia, millaisia tuloksia olisi näiden jatkokehittelyjen jälkeen.

LÄHTEET

- Choo, C.W. 1998. The Knowing Organization. How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions. Oxford: University Press.
- Engeström, Y. 1992. Interactive Expertise: Studies in Distributed Working Intelligence. University of Helsinki, Department of Education. Research Bulletin 83.
- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Painatuskeskus.
- Hayes, R.H., Wheelwright, S.C. & Clark, K.B. 1988. Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organisation. New York: The Free Press.
- Helakorpi, S. 2001b. Koulun johtamishaaste. Helsinki: Tammi.
- Helakorpi, S. 2006. Koulutuksen kehittävä arviointi. Työkaluja osaamisen johtamiseen. HAMK. Hämeenlinna: Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 4/2006.
- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press. 322 s.
- Kolb, D. 1984. Experimental learning. Experience as the source of learning and development. development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kolb, D.A., Rubin I.M. & McIntyre J.M. 1971. Organizational Psychology-an experimental approach, New Jersey: Prentice-Hall
- Lindroos J.E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY
- Lessem, R. 1990. Developmental Management-Principles of Holistic Business. Oxford: Blackwell.
- Mayo, A. & Lank, E. 1994. The power of learning. A guide to gaining competitive advantage. London: Institute of personnel and development.
- Mezirow, J. 1991. Transformative Dimensions of Adult Learning. San Francisco: Jossey – Bass.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammer-Paino Oy. 235 s.
- Niiniluoto, I. 1996. Informaatio, tieto ja yhteiskunta: Filosofinen käsiteanalyysi. 5., täydennetty painos. Helsinki: Edita.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies create the Dynamics of Innovation. USA: Oxford University, Press, Inc.

Otala, L. M & Pöysti, K. 2008. Wikimaniaa yrityksiin – yritys 2.0. tuottamaan. Porvoo: WSOY.

Otala, L.M. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY.

Otala, L.M. 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.

Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. 1991. The Learning Company. A Strategy for Sustainable Development. England: McGraw-Hill.

Penn, R. 1990. Leading the Learning: A Perspective from the Public Sector. Paper delivered at The Economist Unit conference. London. Creating the Learning Organization. November 5.

Poken tietohallintastrategia. 2010.

Rosengarten, P. 1995. "Learning Organisations and their characteristics: the case of automotive components suppliers in Britain". Proceedings of the International Conference – Measuring the Reality. European Consortium for the Learning Organisation. Warwick. May 17–19.

Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-paino.

Schön, D. 1983. The reflective practitioner: How professionals think in action. New York: Basic Books.

Senge, P.M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R.B. & Smith, B.J. 1994. The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization.

Senge, P. 1990a. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Currency Doubleday.

Senge, P. 1990b. The leader's New York: Building learning organizations. Sloan Management Review. Fall 1990. 7–23.

Wiio, O. 1997. Johdatus viestintään. 6. - 7. uusittu painos. Porvoo: WSOY.

Äänekosken ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä. 2010. Taloussuunnitelma.

SÄHKÖISET JULKAISUT:

OPH 2010, saatavissa:

http://www.oph.fi/koulutuksen_jarjestaminen/laadunhallinta/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scoreboard/yleista. Luettu 12.03.2010

Tilastokeskus 2009, saatavissa:

<http://www.stat.fi/>. Luettu 6.6.2010

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2010, saatavissa:

http://varttua.stakes.fi/FI/Sisallot/todentuva/tyovalineita/nelikentta-analyysi/Nelikentta_analyysi.htm. Luettu 2.5.2010

Määritelmä: Oppiva organisaatio on sellainen organisaatio, jossa ihmiset koko ajan kehittävät kyvykkyyttään saadakseen aikaan haluamiaan asioita. Siinä rohkaistaan yhteistoinnallista tavoitteiden muodostamista ja ihmiset oppivat oppimaan yhdessä. Näin kehittään kykyä vaikuttaa omaan tulevaisuuteen eikä keskityä vain säilyttävään tai sopeutuvaan oppimiseen.

Testi tehdään siten, että vastaat jokaiseen väittämään asteikolla 0-4. Mitä lähempänä vastaus on nollaa, sitä vähemmän kyseistä asiaa koetaan olevan, ja vastaavasti, mitä suurempi luku on, sitä enemmän kyseistä ominaisuutta on. Siis mitä paremmin kyseinen väittämä kuvaa omaa organisaatiotasi, sitä lähempänä neljää pistettä on vastaus. Jos väittämä kuvaa huonosti nykytilaa, niin silloin vastaus on lähempänä nollaa.

1. Koko organisaation oppimisedellytyksiä parannetaan systemaattisesti.

- ☐ 0= väite ei kuvaa ollenkaan nykytilaa
- ☐ 1= väite kuvaa huonosti nykytilaa
- ☐ 2= väite kuvaa jossain määrin nykytilaa
- ☐ 3= väite kuvaa hyvin nykytilaa
- ☐ 4= väite kuvaa erinomaisesti nykytilaa

2. Oppivan organisaation rakentamiseen panostetaan meillä paljon.

- ☐ 0= väite ei kuvaa ollenkaan nykytilaa
- ☐ 1= väite kuvaa huonosti nykytilaa
- ☐ 2= väite kuvaa jossain määrin nykytilaa
- ☐ 3= väite kuvaa hyvin nykytilaa
- ☐ 4= väite kuvaa erinomaisesti nykytilaa

3. Oppimisen esteitä pyritään koko ajan tunnistamaan.

- ☐ 0= väite ei kuvaa ollenkaan nykytilaa
- ☐ 1= väite kuvaa huonosti nykytilaa
- ☐ 2= väite kuvaa jossain määrin nykytilaa
- ☐ 3= väite kuvaa hyvin nykytilaa
- ☐ 4= väite kuvaa erinomaisesti nykytilaa

4. Yrityksessämme työskenteleville tarjotaan erinomaiset oppimisen mahdollisuudet.

- ☐ 0= väite ei kuvaa ollenkaan nykytilaa
- ☐ 1= väite kuvaa huonosti nykytilaa
- ☐ 2= väite kuvaa jossain määrin nykytilaa
- ☐ 3= väite kuvaa hyvin nykytilaa
- ☐ 4= väite kuvaa erinomaisesti nykytilaa

5. Koen, että johto arvostaa oppimistani.

- ☐ 0= väite ei kuvaa ollenkaan nykytilaa
- ☐ 1= väite kuvaa huonosti nykytilaa
- ☐ 2= väite kuvaa jossain määrin nykytilaa
- ☐ 3= väite kuvaa hyvin nykytilaa
- ☐ 4= väite kuvaa erinomaisesti nykytilaa

6. Johto tukee ja kannustaa oppimistani.

- ☐ 0= väite ei kuvaa ollenkaan nykytilaa
- ☐ 1= väite kuvaa huonosti nykytilaa
- ☐ 2= väite kuvaa jossain määrin nykytilaa
- ☐ 3= väite kuvaa hyvin nykytilaa
- ☐ 4= väite kuvaa erinomaisesti nykytilaa

7. Tunnen, että ammattitaitooni luotetaan.

- ☐ 0= väite ei kuvaa ollenkaan nykytilaa
- ☐ 1= väite kuvaa huonosti nykytilaa
- ☐ 2= väite kuvaa jossain määrin nykytilaa
- ☐ 3= väite kuvaa hyvin nykytilaa
- ☐ 4= väite kuvaa erinomaisesti nykytilaa

8. Esimiesteni esimerkki kertoo sen, että oppiminen on meillä tärkeää.

- ☐ 0= väite ei kuvaa ollenkaan nykytilaa
- ☐ 1= väite kuvaa huonosti nykytilaa
- ☐ 2= väite kuvaa jossain määrin nykytilaa
- ☐ 3= väite kuvaa hyvin nykytilaa
- ☐ 4= väite kuvaa erinomaisesti nykytilaa

KYSELY

SWOT-analyysi

	+	-
Sisäinen ympäristö	S Vahvuudet	W Heikkoudet
Ulkoinen ympäristö	O Mahdollisuudet	T Uhat



SWOT-nelikenttä

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on Albert Humphreyn kehittämä nelikenttämenetelmä, jota käytetään strategian laatimisessa, sekä oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Se on hyödyllinen ja yksinkertainen työkalu yrityksen toiminnan, hankkeiden ja projektien suunnittelussa. SWOT-analyysin kohteena voi olla jonkin yrityksen toiminta koko laajuudessaan, jonkin tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky tai esimerkiksi kilpailijan toiminta ja kilpailukyky.

SWOT-analyysissä kirjataan ylös analysoidun asian:

- sisäiset vahvuudet
- sisäiset heikkoudet
- ulkoiset mahdollisuudet
- ulkoiset uhat

SWOT-analyysi on kahden ulottuvuuden kuvaama nelikenttä. Kaavion vasempaan puoliskoon kuvataan myönteiset ja oikeaan puoliskoon negatiiviset asiat. Kaavion alapuoliskoon kuvataan organisaation ulkoiset ja yläpuoliskoon sisäiset asiat.

Tämän jälkeen SWOT-analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään. Tuloksena saadaan toimintasuunnitelma siitä, mitä millekin asialle pitää tehdä.

SWOT-mallia on tarkoitus käyttää ideointiin ja jatkokehittelyyn.

Lähteet

- *Onnistu strategiassa*, Jan-Erik Lindroos ja Kari Lohivesi, 2004, ISBN 951-0-28547-1, WSOY

http://varttua.stakes.fi/FI/Sisallot/todentuva/tyovalineita/nelikentta-analyysi/Nelikentta_analyysi.htm. Luettu 2.5.2010

KYSELYT

Webropolissa on mm. seuraavia kyselyitä:

1. Arviointi päättöluokkien opiskelijoilta
2. Valmistuvien opiskelijoiden sijoittuminen
3. Oppilaitoksesta eroaminen/opiskelun keskeyttäminen
4. Työyhteisöindeksikysely
5. Kysely sisäisestä viestinnästä
6. Jokin muu, nimeä

Opetushallituksen kyselyitä ovat mm.

1. Oppilaiden hakutoivetilasto
2. Käyttömenojen valtionosuuksien laskentakysely oppilaitoksenrahoitusta varten
3. Jokin muu, nimeä

Tilastokeskuksen kyselyitä on mm.

1. Oppilaitokset ja opiskelijat kysely
2. Näyttöihin osallistuneet ja tutkinnon tai tutkinnon osan suorittaneet kysely
3. Kysely osallistumisesta opetussuunnitelmaperusteiseen ammatilliseen koulutuksen
4. Kysely opetussuunnitelmaperusteisen ammatillisen koulutuksen tutkinnon suorittaneet
5. Kysely näyttötutkinnon valmistavan koulutuksen opiskelijat ja/tai näyttötutkinnon suorittaneet
6. Kysely oppisopimuskoulutukseen osallistuneista ja/tai tutkinnon suorittamisesta
7. Oppilaitoksen tutkintoon johtamaton koulutus kysely
8. Jokin muu, nimeä

Muita toimintaa ohjaavia dokumentoituja aineistoja ovat mm.

1. Strategiset tavoitteet ja menestystekijät ja niiden mittarit julkaisu
2. Poken toiminnan tilaa ja sen kehittymistä kuvaavat tunnusluvut
3. Henkilöstöraportit
4. Yksiköiden toimintasuunnitelmat

5. Toimintakertomukset
6. Johtoryhmän suunnittelupäivät
7. Johtoryhmän suunnittelupäivät, tavoitteiden toteutuminen
8. Jokin muu, nimeä

LIITE 3/3

Tehtävänäsi on arvioida näitä nimettyjä teemoja tai nimeämiäsi teemoja informaation määrästä, laadusta/tärkeydestä ja käyttökelpoisuudesta johtamista ajatellen.

Sijoita siis yllä olevista teemoista vähintään 3 jokaiseen swot lohkoon siihen järjestykseen kun katsot niiden johtamisen kannalta olevan tärkeitä. (kirjoita, kopiointi sekoittaa numeerointia)

vahvuudet (sisäinen ympäristö)

1.

2.

3.

heikkoudet (sisäinen ympäristö)

1.

2.

3.

mahdollisuudet (ulkoinen ympäristö)

1.

2.

3.

uhat (ulkoinen ympäristö)

1.

2.

3.